



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE CIENCIAS E INGENIERÍA

**PLAN INTEGRADOR SIMPLIFICADO DE MANEJO
INTERNO EN EL EJIDO NUEVO BÉCAR: UNA
PROPUESTA PARA MEJORAR SU ORGANIZACIÓN**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PLANEACIÓN

PRESENTA
Lic. RUBÉN SÁNCHEZ ALDANA

DIRECTORA DE TESIS
DRA. ROSALÍA CHÁVEZ ALVARADO
CODIRECTOR DE TESIS
DR. CARLOS RICARDO MENÉNDEZ GÁMIZ
ASESORES
DR. JOSÉ MANUEL CAMACHO SANABRIA
DR. JAIME DIONISIO CUEVAS DOMÍNGUEZ
M en Pl. ÚRSULA GABRIELA SERRANO BORES



CHETUMAL QUINTANA ROO, MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2018



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**TRABAJO DE TESIS BAJO LA SUPERVISIÓN DEL COMITÉ
DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y APROBADA COMO
REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRO EN PLANEACIÓN

COMITÉ DE TESIS

DIRECTORA:

DRA. ROSALÍA CHÁVEZ ALVARADO

CODIRECTOR:

DR. CARLOS RICARDO MENÉNDEZ GÁMIZ

ASESOR:

DR. JOSÉ MANUEL CAMACHO SANABRIA

ASESOR:

DR. JAIME DIONISIO CUEVAS DOMÍNGUEZ

ASESORA:

M en Pl. ÚRSULA GABRIELA SERRANO BÓRES

CHETUMAL, QUINTANA ROO, MÉXICO, SEPTIEMBRE DE 2018.



Resumen

El presente trabajo es un estudio de caso, enfocado en diagnosticar el grado de organización del ejido Nuevo Bécar y sus habitantes, revisando los antecedentes idiosincráticos propios de la comunidad, se indaga en la problemática del rezago socioeconómico utilizando bases de datos, sus posibles causas internas y externas, los retos presentes y futuros. De igual modo se elaboran alternativas de solución implementando acciones encausadas hacia una planeación participativa comunitaria que coadyuve al adecuado manejo del capital natural de este pueblo indígena en Quintana Roo, sumando la voz de los locales a la planeación ambiental de su territorio.

Palabras clave: *Capital humano, planeación participativa y plan ejidal.*

Agradecimientos:

La presente investigación fue realizada con la dirección de los doctores Rosalía Chávez Alvarado, Carlos Ricardo Menéndez Gámiz y el valioso asesoramiento de los doctores José Manuel Camacho Sanabria, Jaime Dionisio Cuevas Domínguez y la maestra Úrsula Gabriela Serrano Bores. A quienes agradezco su tiempo dedicado, así como sus valiosas aportaciones que enriquecieron el trabajo realizado y significaron una experiencia de vida que me acompañará siempre.

A las autoridades ejidales de Nuevo Bécár, los dos comisariados ejidales que participaron activamente en la investigación, al subdelegado municipal y a la asamblea ejidal que me otorgó el permiso para registrar en material audiovisual los avances del trabajo de campo.

A la universidad de Quintana Roo por ser una plataforma educativa que ha facilitado mi formación profesional.

Al Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt por su apoyo para la realización de mis estudios de posgrado.

A mis padres por su invaluable apoyo, cuyos valores me ayudaron a terminar con éxito cada uno de los proyectos en los que me he embarcado.

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Planteamiento del problema</i>	1
<i>Pregunta de investigación</i>	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
<i>Justificación</i>	5
<i>Capítulo I: Marco Referencial</i>	7
La planeación de las organizaciones.....	7
Teorías sobre el desarrollo organizacional planificado.....	7
Organización.....	9
Teoría del capital	10
¿Recursos o capital humano?	11
Los recursos naturales como capital natural.....	11
La importancia del capital natural	11
El capital natural	12
Capital humano	14
Capital social.....	15
Capital manufacturado.....	17
Capital financiero.....	18
La educación y la capacitación como medio para alcanzar el desarrollo	19
Planeación y participación social	20
Planeación comunitaria ejidal	24
<i>Evolución del marco histórico-jurídico del ejido</i>	25
Del ejido y sus definiciones jurídicas en la Ley Agraria vigente: ¿Qué es un ejido?	25
De la organización administrativa del ejido en la Ley Agraria vigente:.....	26
De la forma de explotación de acuerdo con la Ley Agraria vigente:.....	30
Diversas formas de asociación con fines productivos	32
Del origen del ejido y su contexto histórico.....	32
Del estado actual del ejido y su contexto	35
De la definición para el desarrollo sustentable	35
El desarrollo sustentable en la agenda 2030 de la ONU	36

De las dependencias de gobierno enfocadas al ejido	37
Antecedentes de investigación en Nuevo Bécar	39
Programa de ordenamiento ecológico local de Othón P. Blanco, aplicable a Nuevo Bécar	39
Definición de ordenamiento territorial	40
Modelo del marco referencial	42
Capítulo II: Marco Metodológico	43
Metodología	43
Observación directa	43
Observación participativa.....	43
Entrevista semiestructurada a agentes clave para un estudio de caso en la comunidad de Nuevo Bécar	44
Bitácora de campo	45
Encuesta sobre las organizaciones comunitarias del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo	45
Encuesta sobre los instrumentos de planeación del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo	46
Análisis de bases de datos	47
Análisis espacial.....	48
Talleres participativos	48
Elaboración de propuesta de plan comunitario integral	49
Cronograma.....	50
Modelo metodológico.....	51
Capítulo III: Diagnóstico inicial.....	52
Área de estudio	52
Localización geográfica.....	52
Características físico-naturales	53
Fisiografía.....	53
Geomorfología.....	54
Geología.....	55
Edafología.....	56
Clima.....	57
Hidrología.....	58
Características biológicas	59
Uso de suelo y vegetación	59

<i>Flora</i>	60
<i>Fauna</i>	61
Características sociales.....	64
<i>Demografía</i>	64
<i>Educación</i>	66
<i>Salud</i>	67
<i>Economía</i>	68
Infraestructura pública en el sector rural	69
Breve recapitulación de sucesos históricos importantes de Nuevo Bécar	70
Organización ejidal.....	71
Encuesta a líderes de las 30 organizaciones.....	73
Encuesta a muestra representativa de ejidatarios	83
<i>Revisión estratégica</i>	95
Árbol de problemas: Nuevo Bécar (percepción de investigador)	97
Árbol de problemas: Nuevo Bécar (percepción de la comunidad)	98
Análisis cruzado de los árboles de problemas	99
FODA: Nuevo Bécar (percepción de investigador)	100
FODA: Nuevo Bécar (Información cruzada comunidad-investigador)	101
<i>Resultados preliminares</i>	102
<i>Capítulo IV: Plan comunitario fase 1</i>	104
Fase 1 del plan: 1 Renovación del reglamento interno.....	105
Fase 1 del plan: 2 Creación del comité de planeación	112
Incorporación de los ODS al plan comunitario.....	117
Fase 1 del plan: 3 Revisión de los instrumentos DTU y OT ejidales	121
Conclusiones sobre el POEL y los OT aplicados en Nuevo Bécar	127
Fase 1 del plan: 4 Propuesta de plan comunitario	129
<i>Priorización de objetivos</i>	130
Árbol general de objetivos comunitarios.....	131
Árbol de objetivos del capital humano ejidal	132
Árbol de objetivos organizacionales	134
Árbol de objetivos de gestión social.....	136

Árbol de objetivos económicos.....	138
Fase 1 del plan: 5 Difusión del plan comunitario	141
Fase 2 del plan: Aplicación de los objetivos estratégicos.....	142
Conclusiones generales	143
Productos generados.....	145
Referencias.....	146
Anexos.....	149

Índice de Figuras:

<i>Figura 1. Tipos de capital</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2. Modelo del Marco Referencial</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3. Modelo metodológico</i>	<i>51</i>
<i>Figura 4. Árbol de problemas con percepción externa</i>	<i>97</i>
<i>Figura 5. Árbol de problemas percepción interna</i>	<i>98</i>
<i>Figura 6. FODA con percepción externa</i>	<i>100</i>
<i>Figura 7. Esquema de fase 1 del plan comunitario</i>	<i>104</i>
<i>Figura 8. Estructura del comité de planeación ejidal</i>	<i>112</i>
<i>Figura 9. Árbol general de objetivos</i>	<i>131</i>
<i>Figura 10. Árbol de objetivos enfocado en la gestión del capital humano</i>	<i>132</i>
<i>Figura 11. Árbol de objetivos organizacionales</i>	<i>134</i>
<i>Figura 12. Árbol de objetivos de gestión social</i>	<i>136</i>
<i>Figura 13. Árbol de objetivos económicos</i>	<i>138</i>

Índice de Tablas:

<i>Tabla 1. Teorías clásicas de DO</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 2. Teorías modernas de DO</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 3. Estructura de la guía de entrevista semi-estructurada</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 4. Estructura de cuestionario sobre las organizaciones en Nuevo Bécar</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 5. Estructura de cuestionario sobre instrumentos de planeación</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 6. Talleres realizados</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 7. Propuesta de plan comunitario integral</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 8. Flora típica de Nuevo Bécar</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 9. Fauna típica de Nuevo Bécar</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 10. Breve historia de Nuevo Bécar</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 11. Objetivos organizacionales</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 12. Alfa de Cronbach en el compromiso organizacional</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 13. Edad promedio de ejidatarios de Nuevo Bécar</i>	<i>83</i>

<i>Tabla 14. Noción del reglamento interno</i>	87
<i>Tabla 15. Memoria del contenido del reglamento interno</i>	87
<i>Tabla 16. FODA cruzado</i>	101
<i>Tabla 17. ODS seleccionados</i>	120
<i>Tabla 18. Objetivo estratégico de gestión de capital humano</i>	133
<i>Tabla 19. Objetivo estratégico organizacional</i>	135
<i>Tabla 20. Objetivo estratégico de gestión social</i>	137
<i>Tabla 21. Objetivo estratégico económico</i>	140
<i>Tabla 22. Productos generados</i>	145

Índice de mapas:

<i>Mapa 1. Ubicación geográfica de Nuevo Bécar</i>	52
<i>Mapa 2. Fisiografía de Nuevo Bécar</i>	53
<i>Mapa 3. Geomorfología de Nuevo Bécar</i>	54
<i>Mapa 4. Geología de Nuevo Bécar</i>	55
<i>Mapa 5. Edafología de Nuevo Bécar</i>	56
<i>Mapa 6. Clima de Nuevo Bécar</i>	57
<i>Mapa 7. Hidrología de Nuevo Bécar</i>	58
<i>Mapa 8. Vegetación y uso de suelo de Nuevo Bécar</i>	59
<i>Mapa 9. Políticas POEL aplicables a Nuevo Bécar</i>	121
<i>Mapa 10. UGAS aplicables en Nuevo Bécar</i>	122
<i>Mapa 11. OT conservación de la aguada ejidal Nuevo Bécar 2013-1017</i>	124
<i>Mapa 12. PSA Nuevo Bécar 2014-2018</i>	125
<i>Mapa 13. OTS encontrados en Nuevo Bécar</i>	126

Índice de gráficas:

<i>Gráfica 1. Población por sexo de Nuevo Bécar</i>	64
<i>Gráfica 2. Pirámide poblacional de Nuevo Bécar</i>	64
<i>Gráfica 3. Población de Nuevo Bécar por su origen</i>	65
<i>Gráfica 4. Población indígena de Nuevo Bécar</i>	65
<i>Gráfica 5. Población analfabeta</i>	66
<i>Gráfica 6. Población por edad y escolaridad</i>	66
<i>Gráfica 7. Población afiliada a servicios médicos</i>	67
<i>Gráfica 8. Afiliación a servicios médicos por institución</i>	67
<i>Gráfica 9. PEA</i>	68
<i>Gráfica 10. PEA por sexo</i>	68
<i>Gráfica 11. Motivo del líder</i>	74
<i>Gráfica 12. Labor remunerada</i>	75
<i>Gráfica 13. Subsidio a organizaciones</i>	76

<i>Gráfica 14. Dependencias subsidiarias</i>	77
<i>Gráfica 15. Compromiso y percepción de cumplimiento</i>	78
<i>Gráfica 16. Alfa de Cronbach aplicado a la capacitación</i>	79
<i>Gráfica 17. Capacitación vs percepción de cumplimiento</i>	80
<i>Gráfica 18. Documentos de organización VS Capacitación</i>	81
<i>Gráfica 19. Capacitación recibida</i>	82
<i>Gráfica 20. Escolaridad de ejidatarios de Nuevo Bécar</i>	84
<i>Gráfica 21. Capacitación agropecuaria</i>	84
<i>Gráfica 22. Capacitación en recursos naturales</i>	85
<i>Gráfica 23. Noción de administración</i>	86
<i>Gráfica 24. Noción de planificación</i>	86
<i>Gráfica 25. Noción del OTC</i>	88
<i>Gráfica 26. Memoria del contenido del OTC</i>	89
<i>Gráfica 27. Noción del DTU</i>	89
<i>Gráfica 28. Memoria del contenido del DTU</i>	90
<i>Gráfica 29. Beneficio de tener OTC y DTU</i>	91
<i>Gráfica 30. Noción de recursos naturales ejidales</i>	92
<i>Gráfica 31. Noción de visión comunitaria</i>	93
<i>Gráfica 32. Noción de propósito personal en la comunidad</i>	93
<i>Gráfica 33. Intención de implementar un plan interno</i>	94

Índice de fotografías:

<i>Fotografía 1. Convenio general UQROO-Nuevo Bécar</i>	102
<i>Fotografía 2. Convenio general UQROO-Nuevo Bécar firmas</i>	102
<i>Fotografía 3. Nuevo comisariado ejidal de Nuevo Bécar</i>	103
<i>Fotografía 4. Asamblea ejidal de Nuevo Bécar en votación</i>	103
<i>Fotografía 5. Jefe de residencia de la PA Chetumal, hablando sobre el reglamento interno</i>	106
<i>Fotografía 6. El comisariado y la visitadora de la PA</i>	108
<i>Fotografía 7. Comisión redactora para la renovación del reglamento interno</i>	108
<i>Fotografía 8. Aprobación del reglamento interno</i>	111
<i>Fotografía 9. Verificación de asistentes</i>	111
<i>Fotografía 10. Asistentes a la aprobación del reglamento interno</i>	112
<i>Fotografía 11. Orden del día e informe del tesorero</i>	113
<i>Fotografía 12. Vestimenta típica masculina totonaca de Nuevo Bécar</i>	114
<i>Fotografía 13. Quorum legal de asamblea</i>	115
<i>Fotografía 14. Nuevo equipo de sonido de la asamblea</i>	115
<i>Fotografía 15. Asamblea seis de mayo de 2018</i>	116
<i>Fotografía 16. Taller 17 ODS</i>	117
<i>Fotografía 17: Ejidatarios priorizando los ODS</i>	118
<i>Fotografía 18. Revisión participativa de los ODS 2030</i>	119

<i>Fotografía 19. ODS más votado</i>	<u>119</u>
<i>Fotografía 20. Difusión de la propuesta de plan integrador simplificado</i>	<u>141</u>

Introducción

Planteamiento del problema

El presente proyecto se centra en el núcleo ejidal Nuevo Becar, Quintana Roo, un lugar a donde llegaron desde los estados de Veracruz, Puebla e Hidalgo a fines de los años setenta del siglo pasado decenas de familias campesinas con la esperanza de encontrar las oportunidades que sus estados de nacimiento no podían brindarles. El pueblo de Nuevo Bécar, ubicado dentro del ejido del mismo nombre, pertenece al medio rural del municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo, el que se caracteriza por su dependencia de los subsidios gubernamentales y las actividades agropecuarias de subsistencia que se realizan en la mayor parte de su territorio, salvo contadas excepciones como la región cañera.

Los terrenos que hoy ocupa Nuevo Bécar eran un lugar selvático, donde se explotaron maderas preciosas como cedro y caoba, que se vendían a ejidos madereros vecinos como Caobas y Nicolás Bravo. La explotación desmedida mermó la capacidad de regeneración de la selva tropical, provocando el declive de esta actividad comercial en muy pocos años. De manera cíclica se ha incentivado la creación de proyectos productivos con intenciones comerciales, los cuales fracasan de manera casi sistemática. Entre las causas de dichos fallos se encuentran, la ausencia de sinergias en la planeación por parte de las autoridades de todos los niveles de gobierno involucradas, la nula capacitación de los ejidatarios que en su mayoría apenas cuenta con educación básica. Además, existen vicios en los procesos de subsidios al sistema ejidal, así como cambios en la legislación sobre la explotación de los recursos naturales a nivel federal que han llevado a los ejidatarios a una parálisis en su productividad.

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), para promover una asignación eficaz del gasto público y un ejercicio presupuestario eficiente, es condición necesaria contar con un instrumento que permita identificar fácilmente a las entidades encargadas del desarrollo y aplicación de las políticas públicas.

Aunado a lo anterior:

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) crea en los artículos 3, 14, 15 y 16 el Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural (PEC), que comprende “las políticas públicas orientadas a la generación y diversificación de empleo y a garantizar a la población campesina el bienestar y su participación e incorporación al desarrollo nacional, dando prioridad a las zonas de alta y muy alta marginación y a las poblaciones económica y socialmente débiles (Robles y Ruíz, 2012).

No obstante, desde la creación y publicación del PEC, queda a discusión si la implementación ha sido la adecuada.

El caribe mexicano, más allá de la imagen exterior con una costa exuberante y exitosa en términos económicos debido al turismo, oculta en su interior un sector rural vulnerable que ha sido dejado de lado por las administraciones públicas. Las franjas de territorio que los vecinos estados de Campeche y Yucatán han reclamado como suyos evidencian el desinterés de los gobiernos del estado que sólo prestan atención a la actividad turística del litoral.

En un informe de la Oxfam se menciona que la mayoría de los recursos económicos que se destinan a municipios rurales son paliativos, que no atacan los problemas de fondo, sino únicamente los síntomas. No promueven actividades productivas, sino que se enfocan en combatir la pobreza, subsidiando la vida cotidiana de sus habitantes (Robles y Ruíz, 2012), de igual modo, el panorama de la economía nacional se ve gris, en estados como Quintan Roo, el porcentaje de muerte de empresas va de 40.0 al 53% (INEGI, 2015).

La planeación de las estrategias exógenas para la apertura de nuevas empresas en el medio rural ha demostrado ser inadecuada en muchos aspectos. Negocios se abren y se cierran con un periodo de vida muy corto, ya que no llevan a cabo un estudio previo del mercado en el cual se van a desenvolver. Se emprenden nuevos proyectos por doquier sin la planeación adecuada, el pensamiento típico es que se obtendrán ganancias pronto, pues un razonamiento común es que si no se genera dinero a corto plazo no es “negocio.” Mientras la perspectiva gubernamental se centra en mitigar necesidades básicas de la población con empleos temporales.

El enfoque gubernamental promueve la creación de proyectos “productivos” a través de distintas dependencias de gobierno, como el nombre lo dice “dependencias” generan más dependencia. Se otorgan apoyos económicos subrogados insuficientes, no solo en el aspecto monetario sino en los aspectos administrativos y formativos.

El desconocimiento sobre nociones básicas del manejo de una microempresa conduce muchas veces a la ruina de los emprendedores rurales. La administración y la contabilidad, por lo general se llevan de manera no profesional por los dueños de estos negocios, cuyos conocimientos sobre mercadotecnia también son nulos.

La cuestión más difícil de resolver entre los problemas del campo mexicano es ¿Cómo romper la dependencia de los subsidios gubernamentales y alcanzar la autonomía económica? El presente estudio pretende ayudar en la solución de diversos problemas locales generando posibles soluciones a desafíos del ámbito municipal, estatal y regional. Utilizando la gestión del conocimiento como base para una planeación participativa desde un enfoque al capital humano comunal.

Los emprendimientos rurales a escala global están centrados en alcanzar la máxima eficiencia en la explotación de los recursos, ante el aumento de la demanda alimentaria mundial, existe una polarización hacia dos ejes, el de los desarrollos biotecnológicos como los llevados a cabo por la empresa Monsanto, que es una expansión de la explotación masiva de monocultivos, en contraparte, las técnicas sustentables de alto rendimiento que apuestan por utilizar las sinergias existentes en la naturaleza para incrementar la productividad de la agricultura por metro cuadrado, en cultivos que están revalorizando las tradicionales milpas por ejemplo o innovando en otro tipo de cultivos integrados en una misma área de siembra.

Existen experiencias alrededor del mundo y de México que pueden ser útiles en la solución de problemas locales relacionados con la conservación del ambiente y el desarrollo económico a la par, sin embargo ¿Cómo medir el estado del capital humano de un ejido y su desarrollo?

El presente proyecto se centra en diagnosticar la situación del ejido Nuevo Bécar, enfocándose en evaluar el capital humano del núcleo ejidal debido a su importancia para la planeación comunitaria. Cabe mencionar que uno de los problemas de origen de los

ejidos se debe a que el ejido se concibió como un instrumento de control político, no como una unidad económica eficiente de producción (Trujillo, 2012).

La importancia de una planeación adecuada a la realidad particular de Nuevo Bécar debe ser transmitida para lograr la supervivencia de las empresas rurales y la conservación del ambiente, para constituir las de manera formal es necesario un plan de negocios sustentable, así como un marco ejidal de planificación en común que permita generar un ecosistema emprendedor comunitario. El impacto disruptivo de una empresa solo es posible con el éxito comercial. Existen muchos nichos de oportunidad para el desarrollo de agronegocios, así como explotación sostenible de recursos forestales, sin desmontar selvas y más allá de los subsidios otorgados por servicios ambientales que están en boga actualmente pero que no representan una garantía de mejorar las condiciones de vida de los habitantes rurales, pues fomentan una práctica clientelar de las comunidades como ésta.

Pregunta de investigación

¿Cómo detonar el desarrollo económico sustentable del ejido Nuevo Bécar?

Objetivo general

- Proponer un plan integrador simplificado de manejo interno para mejorar la organización de las personas del ejido Nuevo Bécar.

Objetivos específicos

- Identificar problemas de organización a través de la observación directa y participativa en el ejido Nuevo Bécar.
- Desarrollar talleres participativos para el diseño e implementación de acciones que coadyuven al mejoramiento de su organización ejidal.
- Implementar la primera fase del plan interno comunitario para facilitar el desenvolvimiento de las organizaciones productivas de Nuevo Bécar.

Justificación

El complicado panorama económico nacional y estatal contribuye a movimientos sociales proactivos, en los que las instituciones académicas son pertinentes para analizar causas y alternativas de solución a problemas socioeconómicos complejos. La presente investigación se centra en diagnosticar la problemática de rezago socioeconómico del ejido Nuevo Bécar, basándose en las teorías sobre el capital humano, social y natural, así como en las teorías de desarrollo organizacional, para proponer un plan comunitario integral, que ayude a enfocar el ejido hacia una productividad necesaria en el contexto económico nacional, el cual precisa incentivar el desarrollo del mercado interno.

Es la primera vez que se realiza un estudio de este tipo en dicha comunidad que englobe los recursos naturales, la infraestructura, las normas legales, las reglas internas de usos y costumbres, pero sobre todo a las personas que habitan el territorio como eje central de la planeación. Parea realizar un plan ejidal es necesario abordar la planeación rural, social y ecológica. La temática se ha estudiado por distintas disciplinas, principalmente en las ciencias socioeconómicas: en la sociología rural, la economía, administración. En el campo de la economía y administración destacan los trabajos de Pérez (2003) sobre la formación del capital humano rural. También está el trabajo de Peluffo y Catalán (2002) en donde esbozan la breve historia de las teorías del conocimiento relacionadas al desarrollo económico, haciendo hincapié en la teoría de la cultura organizacional proponiendo pasos a seguir en las políticas públicas latinoamericanas. Del mismo modo Durston J. (2001), relata de manera breve el contenido y la implementación de una metodología para evaluar el capital social de una comunidad rural pequeña en tres días, con base en las teorías de capital humano, social y natural.

En México el único antecedente de plan ejidal integral se da en Ojital El Cuayo, municipio de Ixhuatlán de Madero en Veracruz, realizado con base en los 17 ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) que la ONU definió en 2015, con la idea de enfrentar la modernidad y la pobreza. Durante una asamblea la comunidad de Ojital acordó el inicio de una planeación comunitaria sustentable en línea con la agenda 2030 con ayuda de la UNAM para aprovechar sus recursos disponibles (Menéndez, 2016).

A pesar de las desatenciones administrativas de las que han sido objeto los núcleos comunales en el país tienen una importancia innegable.

La República Mexicana cuenta con 198,404,161 hectáreas, de las cuales, de acuerdo con datos del RAN (Registro Agrario Nacional) 100,402,791 hectáreas, 50.6%, es superficie ejidal, propiedad social en la que se asientan 31,663 núcleos agrarios conformados por 29,321 ejidos y 2,342 comunidades. Sobre esta tierra existen 4,661,878 titulares de derechos y en ella se concentra 80% de los bosques y selvas, 74% de la biodiversidad y dos terceras partes de los litorales del país. (González, 2008).

Los planes ejidales con visión a largo plazo son la oportunidad de reintegrar a las comunidades rurales de México a la dinámica de desarrollo, la cual ha sido desigual en el país, pero con la misma indiferencia por parte del gobierno, que no ha sabido o querido abordar la problemática de un sector estratégico para el futuro de la nación. En ese sentido, una planeación participativa es brindar voz a quienes se ha silenciado. Se repartió la tierra, se reparten dadivas, pero no se distribuyen las herramientas para la autodeterminación de los pueblos y de los individuos que en ellos habitan. Por estos motivos, la integración de un plan de desarrollo sustentable en el ejido Nuevo Bécar, es un paso crucial para la consecución de la autogestión ejidal con miras a las agendas locales 2030.

Capítulo I: Marco Referencial

La planeación de las organizaciones

La planeación de las organizaciones ha marcado la pauta para orientar el desarrollo de éstas desde perspectivas distintas. En 2009, Luis Arturo Rivas Tovar realiza un análisis pertinente sobre la evolución de las teorías del desarrollo organizacional en la revista *Universidad y Empresa*, que sirve de guía para el análisis documental de esta investigación como se ve en las tablas 1 y 2.

Teorías sobre el desarrollo organizacional planificado

Rivas Tovar realiza una clasificación de las teorías implicadas en el desarrollo organizacional (DO) donde puntualiza las acepciones más antiguas y las más recientes.

Tabla 1. Teorías clásicas de DO

Teoría	Autores	Resumen por Rivas Tovar
Teoría Científica	Town, Taylor, (1900).	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría Funcional	Fayol, (1916).	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría Burocrática	Weber, (1924).	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Mayo, (1920); Follet, Maslow, (1954); Herzberg, (1966); Mcgregor, (1957).	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Barnard, (1938).	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Bertalanffy, Katz, Rosenzweig, (1956).	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes

		subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	March y Simon, (1961); March, (1965); Simon (1979 y 1984).	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad.
Teoría Política	Selznick (1949), Pfeffer (1978) y Croazier (1964, 1976).	La mejor forma de organización es la que crea colaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Lewin (1939), McGregor (1957).	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Burns, Slater, Woodward, Child, Lorsh y Lawrence (1961, 1969 y 1970).	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

Fuente: Elaborado con información obtenida de Rivas L., (2009)

A continuación, se abordan las teorías consideradas modernas por Rivas, en la siguiente tabla de contenidos:

Tabla 2. Teorías modernas de DO

Teoría	Autores	Resumen por Rivas Tovar
Teoría de la población ecológica	Hannan y Freeman, (1977, 1984).	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría Institucional	Di Maggio, Powell, (1983); Meyer, Rowan, 1977.	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Williamson, (1975, 1985).	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Barney, (1991).	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.

Teoría de la agencia	Rumelt, Schendel y Teece, (1991).	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	Cambell, (1993).	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Prigogine, (1977).	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas complejos adaptativos	Kauffman, (1995).	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la auto criticabilidad organizada	Maturana y Varela, (1980).	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Elaborado con información obtenida de Rivas L., 2009

Es pertinente esclarecer la definición del concepto de organización para esta investigación. Si bien los conceptos hallados confluyen en algunos puntos, se considera el concepto de Lawrence y Lorsch (1969), correspondiente a la teoría de la contingencia como el más adecuado para el mundo actual en constante cambio.

Organización

Las actividades individuales coordinadas con un fin determinado para transformar el ambiente de forma planeada constituyen la organización. (Lawrence P. y Lorsch J., 1969).

La definición enunciada por sí misma establece su pertinencia para efectos de planeación, la cual es la finalidad última de este trabajo.

Entre los conceptos más importantes que deben abordarse para la adecuada contextualización de la presente investigación, se encuentran las definiciones de capital, para lo cual primero se aborda la teoría básica del mismo.

Teoría del capital

Desde “La riqueza de las naciones” de Adam Smith, numerosos aportes han desarrollado los planteamientos originales, pasando a la contemporánea interpretación del liberalismo económico, donde “La riqueza de las naciones” se ha convertido en “La riqueza de los individuos”. La palabra “ahorro” se ha sustituido por “acumulación” y más recientemente por “concentración de la riqueza” en la práctica y en la teoría. Existe una concentración de la riqueza que se ha agudizado en las últimas dos décadas, así como un culto a la “acumulación” donde revistas como Bloomberg, Forbes, Fortune o Business Harvard Review son los escaparates para exhibir a los máximos exponentes concentradores de distintas formas de riqueza.

Después de analizar el contexto macroeconómico actual, donde una comunidad rural como Nuevo Bécár pareciera estar aislada, se observa que sus condiciones actuales parecen ser consecuencia del entorno, pero ¿Hasta qué punto? ¿Puede una acción local crear un efecto significativo más allá de la microrregión donde está localizada? Algunos individuos poseen nominalmente más capital que naciones enteras, lo cual va de acuerdo con la economía simbólica en la que se desenvuelven sus actividades. ¿Son las decisiones individuales tan trascendentes en un contexto globalizado?

¿Qué pasa con el capital real?, esa economía real producto de las distintas fuentes de riqueza que un país posee, ¿En qué momento el capital simbólico se convierte en especulación pura?, ¿Cuál es el verdadero costo de la economía simbólica cuando no todo se ha cuantificado en dinero? Los discursos sociológicos de Pierre Bourdieu sobre la percepción simbólica de la economía (Bourdieu, 1985), así como los conceptos administrativos de Peter Drucker sobre la importancia de los recursos humanos (capital humano) para las organizaciones socioeconómicas (Drucker, 1969). Pasando por los aportes Marxistas han abonado a la concepción contemporánea del capital, aunque es válido preguntarse hasta qué punto es posible comparar los aportes teóricos de dichos autores al desarrollo del concepto, cuando se sigue revisando el enfoque que debe darse, si es capital o recurso.

¿Recursos o capital humano?

Durante la investigación documental, se encontró que los términos “recursos humanos” o “capital humano”, se usan indistintamente de acuerdo con ideologías y filias. Se decidió utilizar el término “capital humano” para esta investigación, dado que México es un país oficialmente capitalista, además de adepto al modelo económico neoliberal desde hace tres décadas. Además de acuerdo con la Conabio (Comisión Nacional para el conocimiento y uso de la Biodiversidad), se realizó un estudio sobre el capital natural del país (presumiblemente el primero en su tipo del mundo) el cual categoriza la riqueza nacional.

El concepto de capital es relativo a la idea de valor, encontrándose de forma tangible o intangible y asociado a la idea de propiedad, es decir que puede ser transado (Navarro, 2005). En el mismo sentido, el capital humano es el valor cognitivo (intangible) adquirido por los individuos de una sociedad mediante educación formal, tradicional, experticia aprendida y creatividad desarrollada por sí mismos (García-Valdecasas, 2011), regularmente se mide a través del *curriculum vitae* y los diplomas, pero también es estimado por la percepción que los demás miembros tienen de las capacidades de los individuos. El capital humano es inherente a la persona que lo posee.

Los recursos naturales como capital natural

La definición de los recursos naturales va más allá de su importancia económica, si bien se ha tomado el concepto de capital de la economía para brindar un valor a los distintos recursos. Existen muchas definiciones, por lo que se decidió tomar algunas proporcionadas por la Conabio ya que es la institución encargada de estudiar y difundir el conocimiento sobre la biodiversidad que existe en México, siendo una autoridad de reconocimiento oficial sobre la materia y se abordan a continuación.

La importancia del capital natural

La Conabio aborda desde una perspectiva global la importancia de la riqueza natural del país ya que aportó el primer estudio que evalúa el estado del capital natural a escala nacional en el mundo, con la participación de 230 instituciones con más de 650 académicos y profesionales. La intención es incorporar la visión de la sustentabilidad a la

explotación de los recursos naturales como un parámetro del desarrollo de México, de forma complementaria o sustitutiva al tradicional cálculo del Producto Interno Bruto, noción que es sugerida por la ONU como herramienta para medir el bienestar social y la riqueza de una nación (Sarukhán, J., et al, 2012).

El capital natural

El capital natural es el patrimonio de bienes naturales, ecosistemas y los servicios ambientales que estos proporcionan a una entidad delimitada administrativamente, con el objetivo de tasar su importancia económica en la medición de su desarrollo con un claro enfoque en la sustentabilidad (Rodríguez, L. y Sandoval, D., 2001).

Por otro lado, la definición de capital natural propuesta por la Conabio se presenta en el glosario de términos de su publicación “Capital Natural de México: Acciones estratégicas para su valoración, preservación y recuperación” del año 2012, donde refiere que el capital natural es el conjunto de organismos integrados en ecosistemas, además de los bienes y servicios ambientales que proveen a la estabilidad de estos y de las sociedades que en ellos se desarrollan (Sarukhán, J., et al, 2012).

Las definiciones de la Conabio reflejan la visión institucional del país sobre el tema en cuestión. Se considera pertinente la definición de servicio ambiental presentada por la misma institución para esta investigación, ya que se relaciona estrechamente con el capital natural. Para la Conabio los conceptos de “bien y servicio” son equivalentes, así como “ambiental” equivale a “ecosistémico”. De modo que los beneficios obtenidos por las sociedades humanas producidos por ecosistemas, sean estos tangibles o difusos, serán considerados todos como “servicios (bienes) ambientales (ecosistémicos)”, toda vez que están sujetos a negociaciones mercantiles pese a la falta de consenso sobre como tasarlos (Sarukhán, J., et al, 2012).

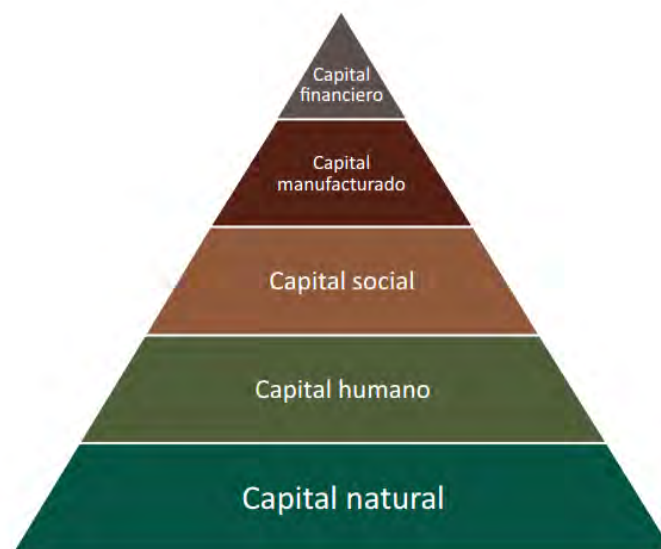
La Conabio también enumera ocho razones para justificar la realización del estudio sobre el capital natural de México. Entre las cuales resalta la ubicación de mayor riqueza natural del país en zonas rurales e indígenas con conocimientos ancestrales de manejo de su capital natural de forma sustentable. Dicho conocimiento debiera ser aprovechado para mejorar las condiciones de vida de estos grupos humanos equilibrando el desarrollo de

México en el futuro en estas zonas tradicionalmente marginadas (Sarukhán, J., et al, 2012).

Las comunidades rurales e indígenas como Nuevo Bécár, deben ser tomados en cuenta para la planeación efectiva de sus territorios, los planes de conservación y desarrollo deben ser accesibles, entendibles y elaborados con la colaboración de los habitantes ancestrales de México.

La Conabio también ilustra cinco tipos de capital:

Figura 1. Tipos de capital



Fuente: (Sarukhán, J., et al, 2012)

La publicación antes mencionada de la Conabio ilustra perfectamente la visión gubernamental sobre “el capital nacional” en la Figura 1. El documento en si no aborda la interpretación de la pirámide, pues al tratarse de una publicación centrada en el capital natural de México no analiza a detalle las otras formas de capital que muestra en la ilustración.

Sin embargo, como interpretación personal, se aprecia la teorización de la jerarquía del capital, en cuya base se encuentra la riqueza natural, de forma ascendente en el segundo nivel está el capital humano que surge del capital natural donde se desenvuelve y del cual se apropia, dando lugar con sus interacciones al tercer nivel ascendente que corresponde al capital social, donde las interacciones organizadas dan lugar al cuarto nivel ascendente,

actuando como entes transformadores que generan el capital manufacturado. Siendo este la base del capital financiero donde los réditos económicos de las materias primas (capital natural) transformadas por la industria (capital humano y social) en manufacturas (capital manufacturado) provocan una acumulación de dinero (capital financiero) que permite financiar más transformaciones, prolongando el ciclo.

Es notable en la pirámide la visión del teórico marxista Hilferding (1909) sobre el capital financiero como última fase del sistema capitalista que se aborda más adelante en su apartado correspondiente, toda vez que se considera relevante explicar con más detenimiento los tipos de capital que se muestran en la pirámide de la Conabio.

Capital humano

Existen cada vez más aportes sobre el capital humano, por lo que es conveniente acotar la discusión, si bien la idea surgió más desde una perspectiva humanista que económica, que intentaba revalorizar al hombre en el sentido no monetario, en el sentido opuesto, cobra notoriedad la idea de los humanos como un “recurso” o “capital” a mediados del siglo XX, cuando Theodore Schultz (1961) comienza sus estudios sobre las capacidades de producción agraria de los países relacionándolas a las capacidades cognitivas de sus productores del campo. Obteniendo el premio nobel de economía en 1979 por sus nutridas investigaciones sobre el capital humano y el desarrollo de los países.

Para Schultz (1961) la inversión en la formación y las personas es fundamental como forma de enriquecimiento de la sociedad, individuos ricos en habilidades crean sociedades ricas en distintas formas. El capital humano es para su teorizador el bagaje de capacidades cognitivas adquiridas por los individuos, que es valorizado por el mercado laboral.

La definición de capital humano recae en el terreno de lo intangible, en cuanto a las capacidades inherentes a las personas que poseen conocimientos acumulados, sin embargo, la existencia física de las personas y los efectos que producen sus obras, otorgan un aspecto tangible al capital humano que es más valioso mientras más escaso sea, si existe alguien dispuesto a pagar por él (Navarro, 2005).

La visión institucional de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) vislumbra al capital humano por su importancia para el éxito de una empresa

ya que los individuos que la conducen o laboran en ella, aportan desde lo individual, sus aptitudes, capacidades, así como su educación y la capacidad de aprendizaje además de sus habilidades innatas (OCDE, 2007).

Mientras el capital humano se refiere a las capacidades individuales de las personas, existe una forma acumulada de conocimiento en sociedad que convierte a las naciones modernas en sociedades del conocimiento.

Capital social

El estudio del capital social es reciente en muchos campos de la ciencia, a pesar de su importancia plenamente aceptada por la iniciativa privada, existe un gran desinterés de décadas en su reconocimiento y estudio desde el campo gubernamental y algunos sectores académicos.

Las distintas formas de capital ofrecen a los planificadores de políticas de desarrollo soluciones diversificadas a los problemas sociales que resultan más baratas y diferenciadas al enfocarse en otros aspectos no económicos, como la psicología y sociología (Portes 1999).

Para planificar lo intangible, es necesario encontrar formas de definirlo, para que sea un concepto más digerible en metodologías cuantitativas. Existe una constante búsqueda de cuantificación de los beneficios de dicho capital que lleva a la asimilación de las ventajas del capital social en términos monetarios.

El capital social, el cual se distribuye a partir de la cultura, adquiere un carácter simbólico donde la percepción sobre el poder adquisitivo de individuos o comunidades se convierte en un factor determinante de las posiciones ocupadas en sociedad (Bourdieu, 1985).

A diferencia del capital económico y natural que son fácilmente cuantificables, el capital social es el más intangible de todas las formas de capital, ya que es difícil de medir, pues se encuentra no en una persona o en su mente como el capital humano, sino en las relaciones interpersonales, el conocimiento colectivo, la estructura de estas relaciones y los beneficios que se obtienen de ellas (Portes, 1999).

El capital social tiene connotaciones positivas y negativas, las observaciones de Mauricio García Ojeda en sus reflexiones sobre el clientelismo como una forma negativa de capital

social que aglutina un sistema de gobernanza perverso entre la sociedad civil y los gobernantes son un ejemplo excelente para el análisis situacional de esta investigación (García, 2012).

El clientelismo es el intercambio de favores personalizados de forma vertical entre los funcionarios públicos que controlan los recursos del erario y los ciudadanos que intercambian servicios políticos donde unos obtienen beneficios de los otros en proporción asimétrica y abusiva (Auyero, 1997). En el mismo tenor, García afirma que el clientelismo es una relación estratégica donde se explota el capital social convertido en el capital político más básico de forma estratégica (García, 2012).

Como menciona García Ojeda, existen formas negativas de capital social, sin embargo, las acepciones “buenas” o “malas” del capital social se circunscriben a los valores que cada individuo en interacción con sus comunidades posee. En un documento de la CEPAL, Jhon Durston (2000) define al capital social con ciertas características, sin emitir un juicio de valor en su definición sobre sus aspectos.

La coexistencia organizada de individuos y los beneficios colectivos obtenidos de vivir en sociedad constituyen el capital social, donde la confianza y la reciprocidad son elementales para que se mantenga la cohesión (Durston, 2000).

Otra visión sobre el capital social realiza precisiones sobre las redes sociales que se tejen entre las personas, que son para muchos autores determinantes en el desempeño de los individuos en sociedad, así como en la cantidad de ingresos que reciben, los cuales pueden depender más de su capital social que de su capital humano. Ahora el anglicismo “networking” está en boga en México, en la construcción del llamado “ecosistema emprendedor”, sin embargo, las acepciones recaen a relaciones interpersonales, las llamadas “palancas” o “recomendaciones”, el “apadrinamiento” o “compadrazgo”. Aunque en la perspectiva actual se asume con un anglicismo la visión “híster” que suprime las connotaciones negativas de este tipo de relaciones, en censura de la diversidad de opiniones. Los individuos que interactúan forman redes, estas redes sociales son una parte del capital social, pero no deben ser confundidos, el capital social está en las redes, pero es más que la suma de sus partes (García-Valdecasas, 2011).

La forma de interactuar de las personas conlleva ciertos aspectos que favorecen la cohesión social, donde existe una reciprocidad cíclica de ayuda mutua llamada

solidaridad circunscripta que puede diferenciar grupos humanos de otros en la medida que dicha solidaridad es más o menos fuerte. De modo tal que el capital social, la cohesión social y la gobernanza están intrínsecamente ligadas. Los beneficios de vivir y aglutinarse con objetivos comunes o afines van más allá de la empatía o afiliaciones, donde “la virtud cívica es el factor clave que diferencia las comunidades bien gobernadas de las mal gobernadas” (Portes A., 1999).

El capital social es “el poder” en común, que es susceptible de ser utilizado por individuos de acuerdo con su ética, porque si bien es una fuerza psíquica, con efectos intelectuales y económicos tangibles, son los individuos conscientes de este capital, los que mejor utilizan ese activo para conseguir determinados fines.

Capital manufacturado

El capital manufacturado es el capital natural procesado, así como los activos que se utilizan o participan en dicha transformación, lo que agrega valor en función de la escases y diferenciación del producto de dicha transformación. Sin embargo, pese a que se da por sentada la noción de países ricos o pobres principalmente por la estimación de la producción de las industrias nacionales, regularmente el PIB, lo cierto es que la forma de medir los valores económicos de un país es perfectible, como lo sugiere la ONU y la Conabio en el apartado de capital natural.

Guerreo de Lizardi (2013), menciona que el capital manufacturado era etiquetado antes como capital físico. Sin embargo, señala oportunamente las dificultades de cuantificar dicho capital, así como los métodos insuficientes actuales como el método de inventario perpetuo, el cual estima el capital bruto pasado deduciendo los activos cuya vida útil se da por terminada, lo cual constituye una aproximación indirecta de medición. También señala la falta de información oficial y un desinterés político por llevar a cabo mediciones más eficientes (Lizardi, 2013).

El capital manufacturado no puede sustituir todo el capital natural, algunos tipos de capital natural son únicos, escasos, no renovables que de no conservarse se perderán para siempre. El capital manufacturado es aquel capital reproducible por la industria humana (Correa, 2004).

Capital financiero

El origen del capital financiero se remonta a la creación del dinero y el empleo de ese valor monetario para incentivar la transformación del capital tangible e intangible bajo una idea de valor, llámese crédito, deuda, inversión, financiamiento o incluso mecenazgo. Regularmente se recurre a Hilferding (1909) como básico para entender el capital financiero.

Hilferding, teórico Marxista, circunscribe el capital financiero a los bancos ya en 1909. Prediciendo la superposición de los capitales financieros por encima del capital industrial, siendo los tenedores de este, los que toman las decisiones del mundo capitalista.

Pese a las críticas a los postulados de Hilferding, en un mundo de burbujas especulativas sobre el valor de las acciones, los bonos y las calificaciones crediticias de países o empresas, sus ideas están más vigentes que nunca, como se aprecia en la conceptualización piramidal del capital de la Conabio. En 1909 Hilferding mencionaba que la última etapa del capitalismo no es imperialismo si no el capital financiero. En el momento actual todos están pendientes de la bolsa de valores y los mercados bursátiles que son susceptibles de especulación, el poder simbólico de estas y otras estructuras sociales como plantea Bourdieu (1985) han desplazado en importancia a otras estructuras que crean riqueza en lugar, que no solo especulan con ella.

La economía real ha pasado a un segundo término, en aras de rendimientos elevados sobre valores intangibles, desregulados y volátiles. “El sistema financiero a alcanzado un grado de autonomía frente a la producción real sin precedentes en la historia del capitalismo” (Harvey, 1989. Trad. Carcanholo y Nakatani 2001).

El capital financiero actual, incluye el dinero en todas sus formas, desde las monedas tradicionales hasta las nuevas monedas de trueque y las criptodivisas, así mismo los otros valores ficticios sustentados en expectativas que sostienen la economía simbólica mundial se encuentran muy por encima de las comunidades rurales tercermundistas, donde existe una brecha amplia que dificulta acceder a capital financiero para iniciar una cadena de virtud transformadora de su capital natural, humano y social.

La educación y la capacitación como medio para alcanzar el desarrollo

En una revisión sobre la importancia de la educación para el desarrollo económico en las naciones según la teoría del capital humano, existen aportes desde Adam Smith (1776) que no habían sido catalogados expresamente como capital humano, pero que desde entonces su valor era remarcado (Cardona, Montes, et al, 2007).

Es con Schultz (1963) quien desarrolla la teoría de capital humano cuando se populariza la idea de la educación como medio para alcanzar el desarrollo con su libro sobre el valor económico de la educación, no obstante la hipótesis de la señalización difundida por Arrow(1973), Spence (1973) y Stiglitz (1975) cuestiona la validez del capital humano toda vez que la educación formal solo sirve para etiquetar a las personas y categorizarlas, situación que sirve para calcular los costos por los empleadores en el mercado laboral, intentado siempre maximizar beneficios y minimizar riesgos.

La forma de incrementar el saber se aborda de diversas perspectivas, ya que además de la educación escolarizada, existen otras formas de aprendizaje que son difícilmente medibles, por lo que la hipótesis de la señalización de Spence (1973) remarca la asimetría de la información.

La experiencia entonces puede considerarse crucial para ser más competitivo en el mercado (Cardona, Montes, et al, 2007).

Las sociedades que acumulan conocimiento son las sociedades más ricas, la edad contemporánea ha sido llamada era de la información o del conocimiento por diversos autores, de igual modo, las modernas economías son economías del conocimiento como reconoce la OCDE, que considera la acumulación del conocimiento como necesaria para lograr un crecimiento económico estable y sostenido, el cual permitirá mejorar las condiciones de vida de la población (Pérez, 2003).

Las naciones pueden aumentar su manejo del conocimiento interno, así como administrar la acumulación de este como vía hacia mejores condiciones de vida de sus habitantes, mejorando la eficiencia de los sistemas de producción y distribución agrícola (Pérez, 2003).

Durante muchas décadas, la economía de México ha permanecido petrolizada, provocando una dependencia de esta materia prima. La única forma de disminuir esta situación es mediante la diversificación de las actividades económicas.

La situación de los campesinos es precaria ya que se encuentran desasociados, la atomización del campo puede romperse con la unión del campesinado generando rentabilidad, transformando la mentalidad de los hombres del campo hacia la mentalidad empresarial para mejorar sus ingresos y condiciones de vida, es decir, desarrollando su capital humano y social (Pérez, 2003).

Planeación y participación social

La planeación o planificación es indispensable como herramienta para el desarrollo de organizaciones, pese a la abundancia de definiciones, todas son convergentes. Para nuestro caso de estudio se recurre a la PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y a la legislación vigente de México.

La planificación es un proceso con objetivos establecidos, estrategias desarrolladas para estos objetivos, así como planes para implementar estas estrategias, así como la asignación de recursos para que los objetivos sean alcanzados (PNUD, 2009).

La definición de planeación de acuerdo con la Ley de Planeación vigente en el país se da en el artículo 3° de la mencionada Ley. Que dice:

Artículo 3o.- Para los efectos de esta Ley se entiende por planeación nacional de desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, en base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen. Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades, así como criterios basados en estudios de factibilidad cultural; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán acciones y se evaluarán resultados (Ley de Planeación, 2018).

Del mismo modo, la Ley de Planeación en su artículo 20 en su párrafo tercero dice:

Las comunidades indígenas deberán ser consultadas y podrán participar en la definición de los programas federales que afecten directamente el desarrollo de sus pueblos y comunidades. El párrafo cuarto del mismo artículo dice: Para tal efecto, y conforme a la legislación aplicable, en las disposiciones reglamentarias deberán preverse la organización y funcionamiento, las formalidades, periodicidad y términos a que se sujetarán la participación y consulta para la planeación nacional del desarrollo. De igual manera el Artículo 20 Bis.- En los asuntos relacionados con el ámbito indígena, el Ejecutivo Federal consultará, en forma previa, a las comunidades indígenas, para que éstas emitan la opinión correspondiente (Ley de Planeación, 2018).

Es de suma importancia señalar que, desde septiembre de 2017, el Ejecutivo Federal planteó iniciativas para modificar la Ley de Planeación, situación que finalmente se llevó a cabo y publicado el decreto el 2 de febrero de 2018 en el Diario Oficial de la Federación (DOF) que dice lo siguiente:

ENRIQUE PEÑA NIETO, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed: Que el Honorable Congreso de la Unión, se ha servido dirigirme el siguiente DECRETO: "EL CONGRESO GENERAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA: SE REFORMAN, ADICIONAN Y DEROGAN DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY DE PLANEACIÓN. Artículo Único.- Se reforman los artículos 1o., fracciones III y actuales IV y V; 2o., primer párrafo, y fracciones II, III y IV; 4o.; 5o.; 6o.; 7o.; 9o.; 14, fracciones II, III, VII y VIII; 16, fracciones III, IV, V, VI, VII y VIII; 17, fracciones II, III y IV; 18; 20, último párrafo; 21; 22, primer párrafo; 24; 25; 26; 27; 28; 29, primer párrafo; 30; 31; 32, quinto párrafo; 33; 34, fracciones II y IV; 40; 42, y 43; se adicionan los artículos 1o., con una fracción IV, recorriéndose las subsecuentes en su orden; 21 Ter, y 26 Bis, y se derogan la fracción VI del artículo 14 y el artículo 44, de la Ley de Planeación (Ley de Planeación, 2018).

Existen grupos de prensa críticos a las iniciativas presentadas por el Ejecutivo Federal, toda vez que las consideraran intentos de opacidad y justificar el mal desempeño en la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, ya que en diciembre de

2017 a solo meses de concluir su administración solo ha cumplido 1 meta de 31. El portal de periodismo SinEmbargo.com señala que uno de los principales cambios a la Ley de Planeación correspondiente a la intervención de organismos autónomos en la ejecución del PND puede interpretarse como una forma de desplazar la responsabilidad del actual ejecutivo no solo hacia otros actores sino en el tiempo, pues se estima que necesitaría 10 años más para cumplir las metas, suponiendo que se lleve una buena ejecución, con información disponible en el Coneval (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social), (Flores, 2017).

Sobre el PND 2013-2018 se destacan los 5 objetivos y 13 indicadores propuestos para el programa sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018, los objetivos son:

1. Promover el ordenamiento y la planeación territorial como articuladores del bienestar de las personas y el uso eficiente del suelo.
2. Incentivar el crecimiento ordenado de los asentamientos humanos, los centros de población y las zonas metropolitanas.
3. Consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes.
4. Fomentar el acceso a la vivienda mediante soluciones habitacionales bien ubicadas, dignas y de acuerdo a estándares de calidad internacional.
5. Fomentar el desarrollo de los núcleos agrarios mediante acciones en materia de cohesión territorial, productividad, suelo, vivienda rural y gobernabilidad (Coneval, 2018).

El Coneval considera que, de acuerdo con los indicadores proporcionados en el mencionado programa, existe un avance del 52%, sin embargo, solo 3 de los 13 indicadores utilizados son considerados como adecuados para medir el desempeño del programa según el mismo Coneval, por lo que la información obtenida no refleja un avance necesariamente positivo para la gestión presidencial.

La ley de planeación del estado de Quintana Roo establecida en 2015, delimita los lineamientos para planear el desarrollo del estado, para lo cual define la planeación del estado de la siguiente manera:

Planeación estatal del desarrollo: Es el proceso continuo, permanente e integral, evaluable mediante criterios e indicadores, por medio del cual se regulan, dirigen, articulan, ordenan y sistematizan las acciones de la actividad colectiva de carácter político, ambiental, cultural, económico, social, educativo y deportivo que corresponden a las autoridades y órganos responsables de la planeación, con la participación efectiva de la sociedad, orientadas a lograr el perfeccionamiento paulatino de la calidad de vida y bienestar de todos y cada uno de los individuos que conforman la sociedad quintanarroense y de sus generaciones futuras, de acuerdo con las normas, principios y objetivos establecidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la del Estado de Quintana Roo, los Planes Estatal y Municipales, los programas que de éstos se deriven y las demás disposiciones legales aplicables (Ley de planeación para el desarrollo del estado de Quintana Roo, 2015).

El carácter de la legislación estatal se encamina a la administración pública, mencionando los instrumentos de gobierno que deberían regular la planeación de los municipios y de la entidad, así como remarcar el sistema de planeación democrática estatal o los comités de planeación municipal.

La Ley de desarrollo rural sustentable, en su artículo primero dice:

Artículo 1o.- La presente Ley es reglamentaria de la Fracción XX del Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es de observancia general en toda la República. Sus disposiciones son de orden público y están dirigidas a: promover el desarrollo rural sustentable del país, propiciar un medio ambiente adecuado, en los términos del párrafo 4o. del artículo 4o.; y garantizar la rectoría del Estado y su papel en la promoción de la equidad, en los términos del artículo 25 de la Constitución.

Se considera de interés público el desarrollo rural sustentable que incluye la planeación y organización de la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, y de los demás bienes y servicios, y todas aquellas acciones

tendientes a la elevación de la calidad de vida de la población rural, según lo previsto en el artículo 26 de la Constitución, para lo que el Estado tendrá la participación que determina el presente ordenamiento, llevando a cabo su regulación y fomento en el marco de las libertades ciudadanas y obligaciones gubernamentales que establece la Constitución.

Artículo 2o.- Son sujetos de esta Ley los ejidos, comunidades y las organizaciones o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores del medio rural, que se constituyan o estén constituidas de conformidad con las leyes vigentes y, en general, toda persona física o moral que, de manera individual o colectiva, realice preponderantemente actividades en el medio rural (LDRS, 2012).

Planeación comunitaria ejidal

La planeación ejidal, tiene importantes antecedentes en algunos esfuerzos de investigadores preocupados por el desarrollo de comunidades indígenas de México, como el primer plan comunitario elaborado en el país con base en la agenda 2030.

El primer plan comunitario elaborado en México conforme a la agenda 2030, responde a la enorme necesidad de planificar localmente, ya que la planeación del país tradicionalmente se hace de forma vertical y descendente. La voz de una comunidad indígena se ve reflejada en el proyecto de organización local, permitiendo plasmar la idiosincrasia propia, conforme a objetivos de desarrollo sostenible (Menéndez, 2016).

El objetivo del plan local en Ojital el Cuayo, Veracruz va más allá de la gestión de su capital natural, el verdadero fin es lograr el “vivir bien” desde una perspectiva holística, que además sirve de instrumento pedagógico que permite analizar, diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas enfocadas al entorno rural, además sirve como base de referencia para futuros trabajos sobre el tema, donde las particularidades del territorio son fundamentales si se quiere lograr el desarrollo integral (Menéndez, 2016).

Evolución del marco histórico-jurídico del ejido

Del ejido y sus definiciones jurídicas en la Ley Agraria vigente: ¿Qué es un ejido?

Para entender la problemática rural, es necesario abordar los conceptos definidos en la legislación vigente, para lo cual se extraen las definiciones básicas de la unidad territorial oficialmente reconocida como ejido.

Ejido. Tiene dos connotaciones, en la primera es considerado como el núcleo de población o persona moral con personalidad jurídica y patrimonio propios; la segunda se refiere a las tierras sujetas a un régimen especial de propiedad social en la tenencia de la tierra; constitucionalmente se reconoce dicha personalidad y se protege de manera especial su patrimonio (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Es la persona jurídica colectiva de Derecho Social Agrario, con patrimonio propio, cuya propiedad sobre la tierra cuenta con la protección dispuesta por la Constitución y reglamentada en la Ley Agraria, estructurada con órganos de dirección, de representación y vigilancia e integrada por individuos legalmente reconocidos como ejidatarios, posesionarios o avecindados, con derechos individuales y corporativos en los términos de ley, respecto de tierras de asentamientos humanos, de uso común o parcelada, que tiene por objetivo realizar actividades pertinentes en materia de explotación sustentable de sus tierras, bosques, pastos y aguas, sea con fines agropecuarios, forestales y ganaderos, o de aprovechamiento de recursos naturales o de cualquier índole, así como la prestación de servicios, con el objetivo de alcanzar el desarrollo rural integral del núcleo, no solo económico, que sustente el bienestar y crecimiento individual y colectivo, tanto de la clase campesina, como de la sociedad en general. (Véase Art. 27 constitucional, fracc. VII; la arts. 9º-10; “Bienes ejidales” y “Tierras ejidales”) (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Ejido colectivo está conformado por un grupo de individuos titulares de derechos agrarios que explotan sus tierras en forma conjunta; la legislación anterior, a partir de 1984, determinaba que en la propia resolución presidencial dotatoria se precisará que la explotación en los ejidos creados fuera preferentemente colectiva,

atendiendo principalmente la imposibilidad de entregar unidades mínimas de dotación de manera individual y para un mejor aprovechamiento de los terrenos. Actualmente, la ley de la materia faculta a la asamblea del núcleo para resolver la instauración, modificación y cancelación del régimen de explotación colectiva. (Véase LFRA arts. 130-131; la arts. 11, 23, fracc. XIV, y “Cancelación del régimen de explotación colectiva”) (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Elección de órganos de representación y vigilancia. La acción y efecto de elegir a través del voto a personas que habrán de ocupar un cargo o representación. En materia agraria la asamblea está facultada para elegir a los miembros titulares y suplentes del comisariado ejidal, de bienes comunales y del consejo de vigilancia. El voto de los integrantes de los núcleos será secreto y el escrutinio público e inmediato. (Véase la arts. 23, fracc. III, 37; “Comisariado de bienes comunales”, “Comisariado ejidal”, “Consejo de vigilancia” y “Convocatoria a asamblea de núcleo agrario”) (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

De la organización administrativa del ejido en la Ley Agraria vigente:

Cada ejido tiene una organización particular, sin embargo, existen constantes debido a la Ley agraria que se enlistan a continuación:

Órganos ejidales y comunales. De conformidad con la Constitución y la Ley Agraria, tienen este carácter la asamblea como órgano supremo, el comisariado ejidal y de bienes comunales, órgano de representación y el consejo de vigilancia como órgano de supervisión. Dichos órganos cuentan con las facultades y obligaciones previstas en la Ley Agraria y el reglamento interno o estatuto comunal. (Véase Art. 27 constitucional, fracc. VII, la arts. 21-23, 32-36, 107; “Asamblea del núcleo”, “Comisariado de bienes comunales” y “Comisariado ejidal”), (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Desde diciembre de 2016, con la reforma a la ley agraria sobre la equidad de género, las planillas para elegir al órgano del comisariado ejidal deberán ser integradas de forma inclusiva.

Artículo 37.- ...Las candidaturas a puestos de elección que integran el comisariado ejidal y el consejo de vigilancia, deberán integrarse por no más del sesenta por

ciento de candidatos de un mismo género, pudiendo aspirar a cualquiera de los puestos indistintamente. Para las comisiones y secretarios auxiliares con que cuenta el comisariado ejidal, se procurará la integración de las mujeres (Ley Agraria 2018).

Regularmente se tiene la noción de que la asamblea ejidal es la máxima autoridad sobre cada ejido en particular, sin embargo, las modificaciones a la ley agraria han cambiado.

Asamblea ejidal y/o comunal. Es el órgano supremo del ejido o la comunidad, la cual está integrada por todos los ejidatarios(as) y/o comuneros(as) y entre los asuntos de su competencia están: la formulación y modificación del reglamento interno; ver asuntos económicos, cuentas, balances y aplicación de recursos; aprobación de contratos y convenios para uso o disfrute de terceros de las tierras de uso común; delimitación, asignación y destino de las tierras de uso común, así como su régimen de explotación; regularización de tenencias y posesiones; adopción del dominio pleno, etcétera (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

De acuerdo con el texto anterior tomado del glosario jurídico agrario, se reconoce a la asamblea ejidal, no obstante, los tribunales agrarios son los que tienen la última palabra y quienes resuelven las controversias. En el título décimo, de la ley se abordan los juicios agrarios como los medios de solución finales en el artículo 169, por ejemplo, se ilustra lo siguiente:

Artículo 169.- Cuando el tribunal agrario recibiere inhibitoria de otro en que se promueva competencia y considerase debido sostener la suya, el mismo día lo comunicará así al competidor y remitirá el expediente con el oficio inhibitorio, con informe especial al Tribunal Superior Agrario, el cual decidirá, en su caso, la competencia (Ley agraria, 2018).

Los órganos de administración interna son los comisariados que tienen la encomienda de realizar gestiones en favor del ejido.

Comisariado de bienes comunales. Órgano de representación y gestión administrativa de la comunidad, encargado de la ejecución de los acuerdos de la asamblea de comuneros. Está constituido por un presidente, un secretario y un tesorero, propietarios y sus respectivos suplentes, electos por la asamblea; en su

función duran tres años y no pueden ser reelectos durante un lapso igual al que estuvieron en ejercicio. Su actuación se rige según lo establecido en la Ley Agraria (LA), su estatuto comunal y, en su caso, los usos y costumbres del núcleo. (Véase la arts. 21, 32-34, 37-39, 99, fracc. II, 107, y “Estatuto comunal”) (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Comisariado ejidal. Órgano de representación y gestión administrativa del ejido, encargado, entre otras atribuciones, de la ejecución de los acuerdos de la asamblea; actúa como un apoderado general para actos de administración. Está constituido por un presidente, un secretario y un tesorero propietarios y sus respectivos suplentes electos por la asamblea; en su función duran tres años y no pueden ser reelectos durante un lapso igual al que estuvieron en ejercicio; dentro de sus obligaciones se encuentran la de procurar que se respeten los derechos de los ejidatarios, convocar a asamblea y dar cuenta a este órgano supremo del núcleo, de las labores efectuadas y del movimiento de fondos, además del aprovechamiento de la tierra común. Otras atribuciones y obligaciones se establecen en el reglamento interno del ejido. (Véase la arts. 21, 32-34, 37-39, 92, y “Reglamento interno del ejido”) (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Además del órgano del comisariado, existe un grupo paralelo que vigila su desempeño:

Consejo de vigilancia. Órgano del ejido o de la comunidad encargado de vigilar que los actos del comisariado ejidal o de bienes comunales se ajusten a la legislación aplicable y cumpla con los acuerdos de asamblea. Dentro de sus funciones están revisar las cuentas y operaciones que realice el comisariado y, en su caso, denunciar ante la asamblea las irregularidades detectadas, así como convocar a asamblea cuando no lo realice el comisariado. Está constituido por un presidente y dos secretarios y sus respectivos suplentes; son electos por la asamblea y ejercen su función por tres años. Al igual que el comisariado, sus miembros pueden ser removidos por acuerdo de la asamblea, en términos de la normatividad aplicable. (Véase la arts. 21, 24, 31, 35-40, y “Remoción de órganos de representación y vigilancia en núcleos”) (Ley Agraria y glosario jurídico 2014).

Las actividades internas de un ejido se controlan mediante un reglamento particular para cada núcleo agrario:

Reglamento interno del ejido. Ordenamiento aprobado por la asamblea de ejidatarios, en el que se establecen como mínimo las bases generales para la organización económica y social del núcleo, y los requisitos para admitir nuevos ejidatarios, las reglas para el aprovechamiento de las tierras de uso común y las demás que el ejido considere convenientes para su desarrollo interno. Su modificación corresponde igualmente a la asamblea y en él se podrán establecer otras atribuciones a este órgano supremo del ejido, además de las establecidas en la ley de la materia. El reglamento del ejido no debe contravenir a la LA (Ley Agraria). La Ley Agraria menciona en diversas disposiciones que deben incorporarse a este ordenamiento, como son:

- Derechos de los ejidatarios, además de los que tienen respecto de sus parcelas, sobre las demás tierras ejidales;
- Adquisición del carácter de ejidatarios;
- Designación en su caso de comisiones y secretarios auxiliares en apoyo al comisariado;
- Establecimiento de otras facultades y obligaciones del comisariado y consejo de vigilancia;
- Aprovechamiento de los aguajes no asignados en lo particular; Usufructo de parcela a un grupo de ejidatarios, cuando no hubieren convenido a sus derechos;
- Uso de la parcela escolar, y;
- Aprovechamiento y acceso a las tierras de uso común, por ejidatarios y vecindados. (Véase la arts. 10, 14- 15, fracc. II, 23, fraccs. I, XV, 32-33, fracc. V, 35-36, fraccs. I, IV, 55, 62, 70 y 74.) (Ley Agraria y glosario jurídico, 2014).

Cada asamblea ejidal es una democracia local, donde los ejidatarios son los únicos con voz y voto:

Votación nominal abierta. Sistema de votación de las asambleas de ejidos y comunidades en el que, conforme a la lista de asistencia, se pregunta el sentido de voto a cada ejidatario o comunero, a efecto de determinar la mayoría que pudiera en su caso aprobar el planteamiento. Los escrutadores designados deben anotar el

voto junto al nombre. Este sistema de votación se utiliza para las asambleas de formalidades especiales.

Quórum. Fórmula legal que determina el número de miembros de una asamblea necesario para la validez de un acuerdo. Integrantes de una persona moral que deben estar presentes para que una reunión pueda celebrarse válidamente. En materia agraria, el quórum se traduce en el número mínimo de ejidatarios o comuneros que deberán estar presentes en la asamblea del núcleo para que ésta se celebre válidamente; la Ley Agraria precisa los supuestos en los que se requiere de una mayoría simple (mitad más uno en primera convocatoria y cualquiera que sea el número de los asistentes en segunda) o de una calificada (dos terceras partes en primera convocatoria y la mitad más uno en segunda) para la toma legal de acuerdos por parte de la asamblea, tomando en cuenta la importancia y repercusión de los asuntos a tratar, por lo que esta división tiene como objetivo que las decisiones adoptadas y que puedan afectar intereses colectivos los apruebe la mayoría de los integrantes del núcleo en forma democrática. (Véase la arts. 23, 26; RLA art. 8º, fracc. II, y “Asamblea del núcleo”.) (Ley Agraria y glosario jurídico, 2014).

De la forma de explotación de acuerdo con la Ley Agraria vigente:

Todos los ejidos en su génesis conllevan un dominio compartido de las tierras, todo es de todos y de nadie al mismo tiempo, pero de igual modo se contempla la explotación individual de la tierra:

Explotación colectiva: Es la que emplean los ejidatarios o comuneros que trabajan en forma conjunta los terrenos del núcleo; en esta figura no existe un parcelamiento de las tierras de cultivo; se distribuyen las faenas agrícolas entre sus integrantes y las utilidades obtenidas se dividen proporcionalmente al trabajo aportado personalmente. (Véase la art. 11, y “Ejido colectivo”) (Ley Agraria y glosario jurídico, 2014).

Cabe destacar que ejidos como Nuevo Bécar tienen un parcelamiento interno, con límites difusos que causan constantes inquietudes y acusaciones de invasión. Nuevo Bécar fue el primer ejido a nivel nacional en ingresar al Procede (Programa de Certificación de

Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos), sin embargo, pese al parcelamiento interno y a que se habían realizado las brechas para delimitar en el programa las parcelas, al final el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) recibió la instrucción de no hacerlo. Los ejidatarios de Nuevo Bécar no están conscientes de que son dueños de un derecho ejidal equivalente a 1.6% del ejido, por lo que suelen vender y comprar terrenos al interior del núcleo agrario utilizando el documento de derecho ejidal como prueba de derecho sobre la tierra.

Explotación individual: Contrario al régimen de explotación colectiva, es la forma de organización económica por virtud de la cual la asamblea del núcleo ejidal o comunal determina, cumpliendo las formalidades especiales establecidas en la ley de la materia, asignar o reconocer derechos individuales a sus integrantes, respecto a determinadas superficies consideradas como parcelas; generalmente este procedimiento y los acuerdos tomados por parte del órgano supremo del núcleo se realizaban dentro del Procede. En el supuesto de que el núcleo haya adoptado formalmente el régimen de explotación colectiva, este debe ser modificado o cancelado, previo a la asignación de derechos individuales. La LFRA (Ley Federal de Responsabilidad Ambiental) determinaba dos tipos de explotación, individual y colectiva, establecida en la propia resolución presidencial o bien por acuerdo de asamblea. (Véase la arts. 23, fraccs. VII, XIV, 56-62; LFRA art. 130, y “Explotación colectiva”) (Ley Agraria y glosario jurídico, 2014).

Si bien existen numerosas formas de contratos para la explotación de las tierras ejidales, en la Ley Agraria sobresale la figura del fideicomiso, la cual define de la siguiente manera:

Fideicomiso es un contrato por el cual una persona física o moral transfiere la propiedad sobre parte de sus bienes a una institución fiduciaria, para que con ellos se realice un fin lícito, que la propia persona señala en el contrato respectivo. Son partes en este contrato el fideicomitente titular de los bienes y derechos aportados al fideicomiso; el fiduciario institución de crédito que administra dichos bienes y derechos, y el fideicomisario que es quien recibe el beneficio. El fideicomiso público, nueva categoría jurídica del derecho administrativo, puede ser constituido por disposición de ley o por actos del Ejecutivo Federal en la esfera de sus

atribuciones; generalmente se destina un patrimonio público autónomo al financiamiento de proyectos, programas y actividades que beneficien a la colectividad o se apoyen acciones de fomento económico (Ley Agraria y glosario jurídico, 2014).

Diversas formas de asociación con fines productivos

Sobre las formas de asociación, existe un gran número de figuras asociativas, la Procuraduría Agraria tiene un programa de apoyo a los comuneros para brindar apoyo técnico en la elección de la mejor figura según sea el caso, además de lo contemplado en la Ley.

La Ley Agraria consigna como figuras asociativas de explotación las siguientes acepciones: Las tierras ejidales y comunales podrán ser objeto de cualquier contrato de asociación o aprovechamiento celebrado por el núcleo o sus integrantes, según se trate de tierras de uso común o parceladas; para un mejor aprovechamiento y beneficio se podrán constituir figuras asociativas en las diversas modalidades que la ley prevé. Asimismo, las figuras asociativas son las asociaciones y sociedades integradas por sujetos agrarios, sus familiares y campesinos en general, con el objeto de realizar actividades productivas para mejorar su nivel de vida, conformando el patrimonio de estas figuras, aportaciones y financiamientos, en su caso, del gobierno en sus tres niveles y de los sectores social y privado. (Véase la arts. 45, 108-113, 125-131; “Asociaciones rurales de interés colectivo”, “Sociedades civiles” y “Sociedades mercantiles”) (Ley Agraria y glosario jurídico, 2014).

La procuraduría agraria también reconoce una gran variedad de figuras de explotación, que pueden concretarse figuras nuevas que sean pertinentes y jurídicamente sustentadas.

Del origen del ejido y su contexto histórico

La evolución del término y sus implicaciones es debatida, sin embargo, para esta investigación se recurre a Kouri (2015), quien realizó un ensayo muy pertinente al respecto, es importante tomarlo de referencia pese a no concordar con todas sus ideas sobre el ejido.

De acuerdo con Kouri (2015), el origen del ejido como lo conocemos hoy es producto de la revolución mexicana, sin embargo, la repartición de tierras y la reforma agraria que se realizó en el país para llevarla a cabo, fueron en respuesta a la necesidad de control político de las masas de población y los territorios.

El surgimiento de la figura ejidal en México ha sido un producto de la revolución mexicana de principios del siglo XX. Emilio Kourí, realizó un análisis de la evolución histórica del ejido a propósito del centenario de su adhesión a la Ley Agraria de 1915. Donde equipara el surgimiento de esta figura como un suceso tan determinante para la administración institucionalizada del territorio nacional tan fuerte como lo fue la conquista española en el siglo XV en su momento. No obstante, apunta el potencial clientelista desde su origen en el interés político de crearlo. Que una revolución destruya lo que es injusto o no funciona para intentar algo nuevo y diferente —con o sin éxito— es lo usual, y en el caso de México la reforma agraria de la Revolución inventó al ejido (Kourí, 2015).

En el marco de las demandas sociales de principios del siglo XX, la repartición de tierras fue no solo un modo de satisfacer a las masas de campesinos que lucharon por reivindicar sus derechos, sino una forma de control político para apaciguar a la población, que en los años subsiguientes fue usada también para redistribuir la población y colonizar áreas que estaban expuestas a influencias externas e internas que el gobierno federal consideraba peligrosas. Como es el caso de Quintana Roo, donde se encontraba el último reducto de resistencia indígena Maya, el estado se encontraba segregado geográficamente de Yucatán por la selva y los mayas rebeldes que se refugiaban en ella huyendo de la represión. En Quintana Roo se crearon ejidos nuevos para auxiliar en la conversión de territorio a estado en los años 70's del siglo pasado, provocando una migración del interior del país hacia el caribe con el objetivo principal de satisfacer el requisito de habitantes mínimo requerido para tal fin.

El ejido de la Revolución nació como proyecto intelectual (entre 1912 y 1915) con la idea de reconstituir, más por necesidad política que por convicción o admiración, las formas y prácticas colectivas de tenencia agrícola y organización social supuestamente características de las poblaciones autóctonas de México (Kourí, 2015).

El surgimiento del territorio de Quintana Roo que se convertiría en estado, ocurrió durante los últimos años del porfiriato, la institución ejidal surge como una respuesta opuesta al latifundismo imperante durante la dictadura de Porfirio Díaz.

La repartición de tierra en ejidos sirvió para apaciguar a las masas de población movilizadas durante la revolución, además de distribuir las por el territorio. Luis Abrera fue el arquitecto de la propuesta de ley, mientras Andrés Molina Enríquez fue quien sustentó filosóficamente el argumento, el primero vio su creación como un movimiento estratégico temporal, mientras Molina veía en la creación del ejido un ideal (Kourí, 2015).

Luis Cabrera redactó la ley agraria del 6 de enero de 1915, la cual declara nulas todas las enajenaciones de “tierras, aguas y montes pertenecientes a los pueblos, rancherías, congregaciones o comunidades” causadas por la aplicación indebida de las Leyes de Reforma. El artículo 3 reza: “los pueblos que, necesitándolos, carezcan de ejidos o que no pudieren lograr su restitución... podrán obtener que se les dote del terreno suficiente para reconstituirlos conforme a las necesidades de su población”. He ahí, en breves palabras, la esencia del programa de reforma agraria que siguió la Revolución. Vendrían luego diversas modificaciones, quizás ninguna más importante que la inclusión de núcleos de población sin categoría política como posibles peticionarios (peones de hacienda, jornaleros y otros sin vida comunitaria formal), pero el trazo original —repartos colectivos, lógica reconstitutiva, mediación gubernamental— se mantuvo inalterado. Como ni Cabrera ni Carranza eran amigos de lo comunitario, la ley también menciona que “no se trata de revivir las antiguas comunidades, ni de crear otras semejantes”, advirtiendo que eventualmente “la propiedad de las tierras no pertenecerá al común del pueblo, sino que ha de quedar dividida en pleno dominio”, para lo cual promete una ley reglamentaria que “determinará la condición en que han de quedar los terrenos que se devuelvan o se adjudiquen a los pueblos y la manera y ocasión de dividirlos entre los vecinos, quienes entretanto los disfrutarán en común” (art. 11). Pero todo esto último quedaría finalmente en el olvido (Kourí, 2015).

Kourí (2015) revisa los antecedentes al despojo realizado a pueblos y comunidades durante las leyes de reforma, las cuales al ser revisadas en los primeros años del triunfo

revolucionario sirvieron como justificación para reconstruir lo que se entendió como ejido correspondiente a una población. El ejido como institución emanada de la revolución, está ligada conceptualmente a los pueblos indígenas y su cultura (Kourí, 2015).

Del estado actual del ejido y su contexto

El ejido se convirtió en la práctica en una reserva territorial para propósitos de explotación, ya que los ejidatarios en su gran mayoría carecen de la solvencia económica y el bagaje educativo suficiente para explotar el capital natural que albergan o albergaban sus terrenos.

Dicho sea de paso, el valor intrínseco de los territorios ejidales es reconocido y motivó reformas legales para facilitar su acceso en el corto plazo a capitales de inversión.

Más de 50% del territorio nacional lo abarca la propiedad social, es entonces inevitable suponer que el crecimiento urbano, industrial, turístico, comercial y agropecuario demande este tipo de suelo, se puede concluir que para aplicar una política de reactivación y crecimiento del campo el potencial es de casi dos millones de kilómetros cuadrados. La República Mexicana cuenta con 198,404,161 hectáreas, de las cuales, de acuerdo con datos del RAN 100,402,791 hectáreas, 50.6%, es superficie ejidal. Sobre esta tierra existen 4,661,878 titulares de derechos y en ella se concentra 80% de los bosques y selvas, 74% de la biodiversidad y dos terceras partes de los litorales del país (González, 2008).

La irregular combinación de factores para la producción, la falta de inversión y de conocimientos para el desarrollo tecnológico, prolongan las formas de sobreexplotación de los recursos naturales, aceleran la pérdida del capital natural e impiden superar las condiciones de pobreza (Programa sectorial de Desarrollo Agrario 2007-2012, González, 2008).

De la definición para el desarrollo sustentable

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable define lo siguiente: Desarrollo Rural Sustentable es el mejoramiento integral del bienestar social de la población y de las actividades económicas en el territorio comprendido fuera de los núcleos considerados urbanos de acuerdo con las disposiciones aplicables, asegurando la conservación permanente de los

recursos naturales, la biodiversidad y los servicios ambientales de dicho territorio (LDRS, 2012).

El desarrollo sustentable en la agenda 2030 de la ONU

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron y será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años (CEPAL,2016).

Esta nueva hoja de ruta presenta una oportunidad histórica para América Latina y el Caribe, ya que incluye temas altamente prioritarios para la región, como la reducción de la desigualdad en todas sus dimensiones, un crecimiento económico inclusivo con trabajo decente para todos, ciudades sostenibles y cambio climático, entre otros. El conocimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) asociados a esta Agenda ayuda a evaluar el punto de partida de los países de la región y a analizar y formular los medios para alcanzar esta nueva visión del desarrollo sostenible, que se expresó de manera colectiva y quedó plasmada en la Agenda 2030 (CEPAL,2016).

Los ODS también son una herramienta de planificación para los países, tanto a nivel nacional como local. Gracias a su visión a largo plazo, constituirán un apoyo para cada país en su senda hacia un desarrollo sostenido, inclusivo y en armonía con el medio ambiente, a través de políticas públicas e instrumentos de presupuesto, monitoreo y evaluación (CEPAL, 2016).

Los ODS son los siguientes:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (CEPAL, 2016).

De las dependencias de gobierno enfocadas al ejido

El número de organismos gubernamentales con competencias agrícolas es muy variado, sin embargo, la constante es la desorganización de la rendición de cuentas, los entes de gobierno que más contacto tienen con la comunidad objeto de estudio son: la PA (Procuraduría Agraria), la Sedesol (Secretaría de Desarrollo Social), la Sedatu (Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano), la Conafor (Comisión Nacional Forestal) y la CDI (Comisión para el Desarrollo de los pueblos Indígenas).

Cabe mencionar que algunos entes gubernamentales han caído en procesos de desmantelamiento o en reformas internas y no existe información disponible de libre acceso suficiente. Como es el caso del Fifonafe (Fideicomiso fondo nacional de fomento ejidal), instrumento que pretendía incentivar la inversión en ejidos, cuyos inmuebles están siendo subastados y según consta en la página oficial del gobierno federal, no ha operado programa alguno en los últimos ejercicios.

En el caso del RAN, su página de internet se ha modernizado, pero es necesario un permiso especial y laborar en la dependencia para ingresar a sus nuevas herramientas SIG (Sistema de Información Geográfica) y para obtener algunas estadísticas. De igual modo la información del Procede de la PA tiene una consulta restringida en varios aspectos.

Mención aparte merece esta dependencia, como González nos dice, la PA es la dependencia de gobierno enfocada en asesorar y defender a los campesinos, procurando un aprovechamiento responsable de sus recursos. No obstante, la Procuraduría Agraria ha sido incapaz de difundir los beneficios de los programas enfocados al campo (González, 2008).

Otro caso importante es el de la extinta Corett (Comisión para la Regularización y Tenencia de la tierra) hoy INSUS (Instituto Nacional del Suelo Sustentable). El pasado diciembre de 2016, se publicó el decreto en el DOF (Diario oficial de la federación) de reestructuración. Resulta interesante que la página oficial menciona la creación del INSS no INSUS como se llama oficialmente la nueva dependencia.

En esencia, el INSUS es definido en su página web como un organismo público descentralizado, cuyos objetos principales son: Planear, diseñar, dirigir, promover, convenir y ejecutar programas, proyectos estrategias, acciones, obras e inversiones relativas a la gestión y regularización del suelo, con criterios de desarrollo territorial, planificado y sustentable de acuerdo con los ejes sustantivos que se desprenden de los programas, documentos e instrumentos normativos que contienen y regulan la política del sector (www.gob.mx/insus/que-hacemos). La transformación de la Corett en INSUS ocurrió aparentemente de forma apresurada, sin embargo, se abre el camino para el acceso de los grandes capitales al suelo ejidal y para los fines que eso implica.

Antecedentes de investigación en Nuevo Bécár

La comunidad de Nuevo Bécár ha recibido visitas de investigadores de distinta índole, desde universidades como Chapingo, UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México), UQROO (Universidad de Quintana Roo), hasta algunos extranjeros a través del Ecosur (El Colegio de la frontera Sur), sin embargo, no existe un archivo organizado en el pueblo. Tampoco se ha encontrado un acervo en internet, salvo una ponencia sobre el uso de energía fotovoltaica en Nuevo Bécár, realizada por un doctor de la UQROO.

Aunado a lo anterior, existen documentos como el reglamento interno protocolizado del ejido Nuevo Bécár elaborado en el 2008 con ayuda de la Procuraduría Agraria. Dos despachos de consultorías han elaborado proyectos en la comunidad de Nuevo Bécár, entre Soluciones al Campo S.C.P. y Cuidemos el Mundo A.C.

Se encontró evidencia de una ERP (Evaluación Rural Participativa) posiblemente realizada en 2004, a la cual no se ha podido tener acceso debido a que no se encuentra el archivo en la casa ejidal y la Conafor se apega a el hecho de no estar obligada a guardar datos anteriores a 5 años.

Entre los documentos importantes, Soluciones al Campo S.C.P. elaboró un Programa predial de desarrollo integral a mediano plazo en el 2012 y un Ordenamiento Territorial Comunitario (OTC) en el año 2014. Posteriormente Cuidemos al mundo elaboró un Documento Técnico Unificado (DTU) Para el Aprovechamiento Forestal Maderable en 1,500 Hectáreas del Ejido Nuevo Bécár en el 2014, tomando como base el OTC.

Lo más relevante de los documentos antes mencionados es su utilización para obtener apoyos enfocados en servicios ambientales, que derivaron en zonas delimitadas de apoyos gubernamentales, que beneficiaron económicamente a los consultores y a los ejidatarios dueños de los predios elegidos.

Programa de ordenamiento ecológico local de Othón P. Blanco, aplicable a Nuevo Bécár

Los criterios de regulación ecológica son entendidos como aquellos criterios que se establecen para orientar las acciones de preservación y restauración del equilibrio ecológico, el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y

la protección al ambiente. Estos criterios describen aspectos generales o específicos que norman los diversos usos de suelo en el área de ordenamiento e incluso de manera específica a nivel de las distintas UGA's (Unidades de Gestión Ambiental). Dicho de otra manera, estos criterios determinan los parámetros y estándares que deberán cumplirse, así como los parámetros de aprovechamiento para el uso sustentable del territorio y las condiciones particulares a que deberán sujetarse los desarrollos o proyectos que pretendan establecerse en el municipio de Othón P. Blanco, en función de cada uno de los usos del suelo permitidos en las unidades de gestión ambiental (POEL de OPB, 2015).

El POEL (Programa de Ordenamiento Ecológico Local) del municipio de Othón P. Blanco, designa dos UGAS en las que se enmarca el ejido de Nuevo Bécar (UGA 11 y 12). Las políticas aplicables a las UGAS 11 y 12 son definidas de la siguiente manera por el POEL:

CONSERVACIÓN: La permanencia de los elementos de la naturaleza, lograda mediante la planeación del desarrollo sustentable, a fin de asegurar, para las generaciones presentes y futuras, un ambiente propicio para su desarrollo y los recursos naturales que les permitan satisfacer sus necesidades (POEL OPB, 2015).

PRESERVACIÓN: El conjunto de políticas y medidas para mantener las condiciones que propicien la evolución y continuidad de los ecosistemas y hábitat naturales, así como conservar las poblaciones viables de especies en sus entornos naturales y los componentes de la biodiversidad fuera de sus hábitats naturales. (POEL OPB, 2015).

Definición de ordenamiento territorial

Los ordenamientos territoriales son definidos de forma diferente por los investigadores y por los organismos gubernamentales, para Ricardo Jordan y Francisco Sabattini es:

“Un conjunto de acciones concertadas para orientar la transformación, ocupación y utilización de los espacios geográficos buscando su desarrollo socioeconómico, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de la población, las potencialidades del territorio considerado y la armonía del medio ambiente” (Jordan y Sabattini, 1988).

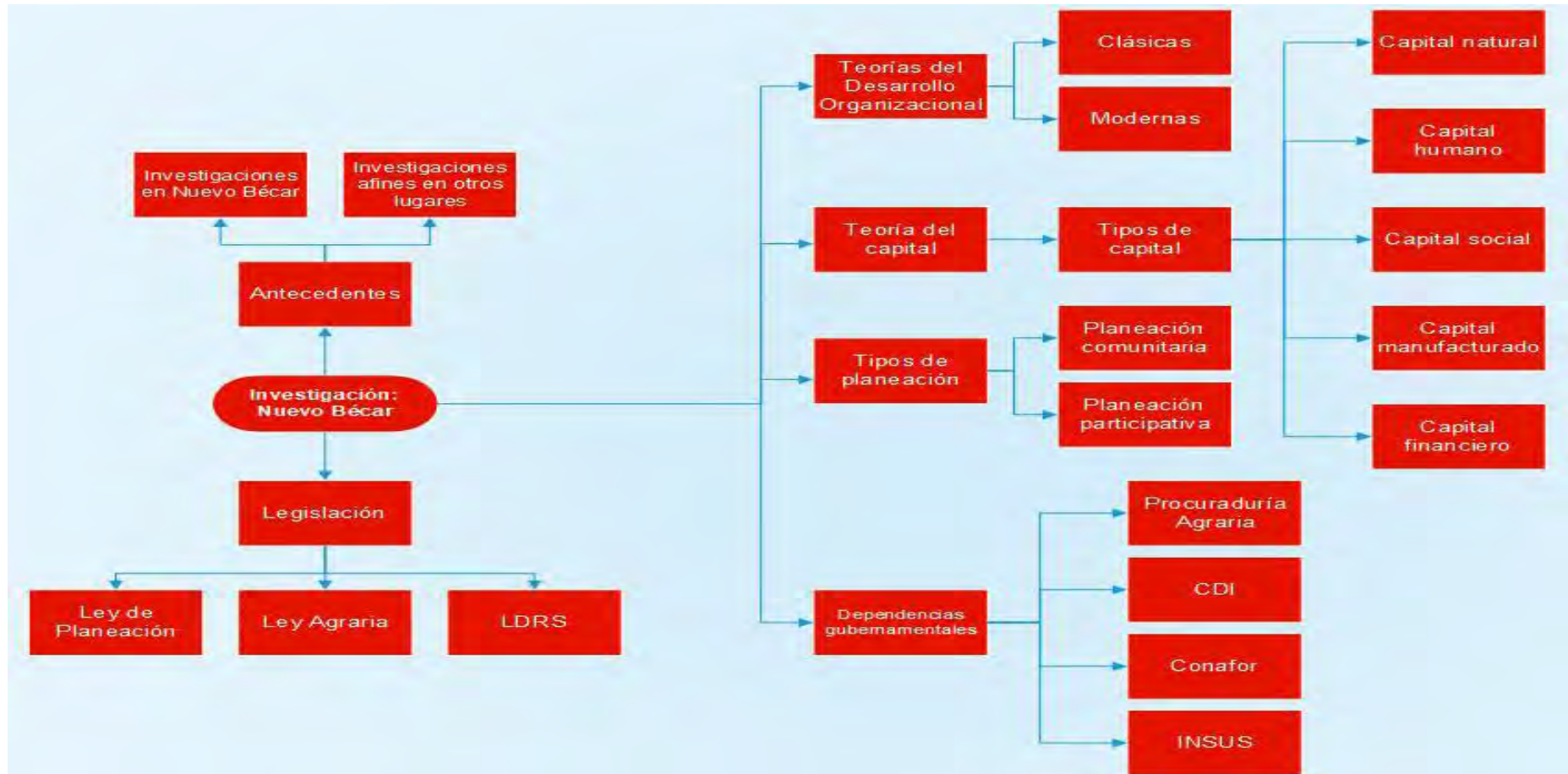
Los ordenamientos territoriales encontrados dentro de la zona ejidal de Nuevo Bécár son definidos de acuerdo con los criterios de la Conafor como:

“Un instrumento de planeación que determina el uso del suelo en ejidos y comunidades a corto, mediano y largo plazo. Tiene como objetivo general orientar las actividades productivas en las áreas forestales de uso común, encausar el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales e impulsar las actividades de conservación protección hacia el desarrollo sustentable de las localidades” (Conafor, 2006).

Cabe mencionar que la Conafor es la entidad gubernamental que gestiona este tipo de ordenamientos forestales en México, en el marco del Programa de Servicios Ambientales.

Modelo del marco referencial

Figura 2. Modelo del Marco Referencial



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II: Marco Metodológico

Metodología

La presente investigación es mixta, en primera instancia del tipo exploratoria, ya que no existen investigaciones precedentes sobre la implementación de planeación ejidal comunitaria en Nuevo Bécar con un enfoque organizacional, de igual modo, existen instrumentos de manejo forestal, pero no hay documentos integradores que describan las actividades complejas de dicho ejido, ya que los planes elaborados para la CONAFOR son enfocados solo a la vegetación y los servicios ambientales como se revisa en el capítulo siguiente. En segunda instancia, es una investigación cualitativa y cuantitativa por las herramientas utilizadas para obtener información. Se realizó una revisión sobre las investigaciones previas sobre Nuevo Bécar antes y durante el trabajo de campo. A continuación, se presentan las herramientas usadas en orden cronológico.

Observación directa

Se recurre a instrumentos no cuantificables, que aportan información valiosa a la investigación para contrastarla con la información documental y de análisis de datos, que además ofrecen las percepciones del investigador y los involucrados en la investigación, pues se recogen los puntos de vista de los habitantes de Nuevo Bécar.

- Se realizaron recorridos y aproximaciones periódicas los sábados y domingos al pueblo de Nuevo Bécar.
- Se identificaron los días de reunión de la asamblea ejidal y agentes clave.
- Se observaron usos y costumbres.
- Se identificaron problemas y oportunidades.

Observación participativa

- Se acudieron a cada asamblea ejidal, ocurridas el primer domingo de cada mes, exista o no quorum en ellas.
- Se observaron de manera activa las actividades de los ejidatarios en la asamblea, identificando patrones de conducta, así como usos y costumbres.

- Se realizó un árbol de problemas y de objetivos con la visión del investigador (Ver resultados).

Entrevista semiestructurada a agentes clave para un estudio de caso en la comunidad de Nuevo Bécar

Se decidió entrevistar a las autoridades ejidales para tener un panorama del estado actual del núcleo ejidal en cuestión. Si bien la máxima autoridad es la asamblea de ejidatarios, previo a iniciar un estudio más profundo, se consideró conveniente comenzar con el comisariado y el delegado de Nuevo Bécar por el rol de liderazgo que presumiblemente ostentan en su comunidad, así como al promotor comunitario de la CONAFOR, por lo que a continuación se presenta el bosquejo de la entrevista semiestructurada propuesta:

Tabla 3. Estructura de la guía de entrevista semi-estructurada

Cuestionario de entrevista semi-estructurada		
Secciones	Reactivos	Relación con objetivos de la investigación
Datos generales	1-10	Objetivo específico 1 Identificar problemas de organización a través de la observación directa y participativa en el ejido Nuevo Bécar.
Datos sobre la institución ejidal y su rol	11-17	
Datos sobre el nivel de organización ejidal	18-25	
Datos sobre los programas gubernamentales en los que participan:	26-32	
Preguntas prospectivas:	33-34	Objetivo general Proponer un plan integrador simplificado de manejo interno para mejorar la organización de las personas del ejido Nuevo Bécar

Fuente: Elaboración Propia

Bitácora de campo

- Se registraron las actividades principales durante las visitas a las asambleas ejidales.

Encuesta sobre las organizaciones comunitarias del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo

Después de las entrevistas semi-estructuradas con las autoridades de la comunidad, se indago sobre las personas agrupadas para colaborar en causas específicas, con el objetivo de obtener información sobre estos grupos, se elaboró un cuestionario con 19 reactivos para conocer mejor su organización interna con preguntas abiertas y escala de Likert.

Tabla 4. Estructura de cuestionario sobre las organizaciones en Nuevo Bécar

Cuestionario sobre las organizaciones comunitarias del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo		
Secciones	Reactivos	Relación con objetivos de la investigación
Datos generales	1,2,4,5	Objetivo específico 1 Identificar problemas de organización a través de la observación directa y participativa en el ejido Nuevo Bécar.
Motivos para formar la organización	3,6-10	
Datos sobre la percepción de compromiso entre los miembros al interior de la organización	11-14	
Datos sobre la situación organizacional en formalidad y formación	15-19	

Fuente: Elaboración Propia

Encuesta sobre los instrumentos de planeación del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo

Después de identificar mediante observación participativa una serie de carencias en el manejo adecuado de instrumentos de planeación existentes en el ejido Nuevo Bécar, se realizó una encuesta a ejidatarios. Los datos recaban además información sobre la percepción a futuro del ejido y la comunidad.

Tabla 5. Estructura de cuestionario sobre instrumentos de planeación

Cuestionario perteneciente a la encuesta sobre instrumentos de planificación del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo		
Secciones	Reactivos	Relación con objetivos de la investigación
Datos generales	1-3	Objetivo específico 1 Identificar problemas de organización a través de la observación directa y participativa en el ejido Nuevo Bécar.
Datos sobre capacitación	4-6	
Conocimientos sobre los órganos de administración existentes en el ejido Nuevo Bécar	7,10,11 y 36	
Conocimientos sobre los instrumentos de planeación utilizados en Nuevo Bécar	9,12-21	
Percepción de pertenencia o arraigo	23 y 24	Objetivo general Proponer un plan integrador simplificado de manejo interno para mejorar la organización de las personas del ejido Nuevo Bécar
Percepción del compromiso con el desarrollo ejidal y comunitario	25-28	
Percepción proyectiva de Nuevo Bécar	29-41	

Fuente: Elaboración Propia

Se consideró pertinente para los objetivos de esta investigación, explorar sobre el nivel de conocimiento que los ejidatarios tienen respecto de los documentos de administración y planificación ejidal. Los ejidatarios son los integrantes de la asamblea ejidal con voz y voto, es decir son los tomadores de decisión en los ejidos.

Nuevo Bécar tiene un padrón de ejidatarios dinámico, sin embargo, se tomó como base el número total de ejidatarios correspondiente al mes de noviembre de 2017 de acuerdo con la lista de asistencia vigente a esa fecha proporcionada por el comisariado en turno ya que su variación puede ser marginal.

- Se elaboró un cuestionario con 41 reactivos.
- Se procedió de la siguiente manera para calcular el tamaño de la muestra para 155 ejidatarios:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N= Población 155 ejidatarios de Nuevo Bécar

k= nivel de confianza 95% k=1.96

e= error muestral deseado = 5%

p= Porción de los individuos que poseen la característica de estudio 0.5

q= Porción de los individuos que no poseen la característica de estudio 0.5

n= 111

El resultado es que se aplican encuestas a 111 ejidatarios. Debido a que la población es muy pequeña, se observa que el tamaño de la muestra se dispara hasta adquirir dimensiones similares a un censo.

Análisis de bases de datos

- Se realizaron bases de datos en formato SPSS para concentrar la información obtenida de las encuestas.
- Se crearon gráficas y tablas ilustrativas de los datos seleccionados.
- Se interpretaron las gráficas y tablas.

Análisis espacial

Se realizó una búsqueda de información geográfica en formatos digitales y físicos, desde cartas topográficas hasta archivos *shapes* sobre el área de estudio. Con fuentes secundarias como INEGI, www.Datos.gob, Conabio, así como algunos formatos *Shapes* sobre los ordenamientos territoriales del ejido Nuevo Bécar.

Utilizando el Software *ArcMap* se crearon proyectos SIG de análisis, resultando la creación de ocho mapas temáticos.

Se analizaron los mapas temáticos utilizando herramientas SIG presentes en el programa antes mencionado y mediante software de hojas de cálculo cuando fue necesario.

Se integraron los mapas al documento en el apartado de caracterización y diagnóstico.

Talleres participativos

Tabla 6. Talleres realizados

Talleres realizados	Relación con objetivos de la investigación
Árbol de problemas participativo	Objetivo específico 2
Presentación y priorización de los 17 ODS	Desarrollar talleres participativos para el diseño e implementación de acciones que coadyuven al mejoramiento de su organización ejidal.

Fuente: Elaboración propia

Elaboración de propuesta de plan comunitario integral

Se utilizó la metodología del marco lógico de la CEPAL y el Coneval para plantear la primera fase del plan objetivos estratégicos para plantear las actividades de la fase dos.

Tabla 7. Propuesta de plan comunitario integral

Propuesta de fase 1 del plan comunitario integral	
Propuesta	Relación con objetivos de la investigación
Formación de un comité comunitario encargado de evaluar el reglamento interno del ejido para su actualización y difusión.	Objetivo específico 3 Implementar la primera fase del plan interno comunitario para facilitar el desenvolvimiento de las organizaciones productivas de Nuevo Bécar.
Formación de un comité de planeación para la elaboración de un plan de desarrollo ejidal integral.	
Revisión de los instrumentos DTU y OT ejidales	
Proponer objetivos estratégicos de la siguiente fase del pan ejidal.	

Fuente: Elaboración propia

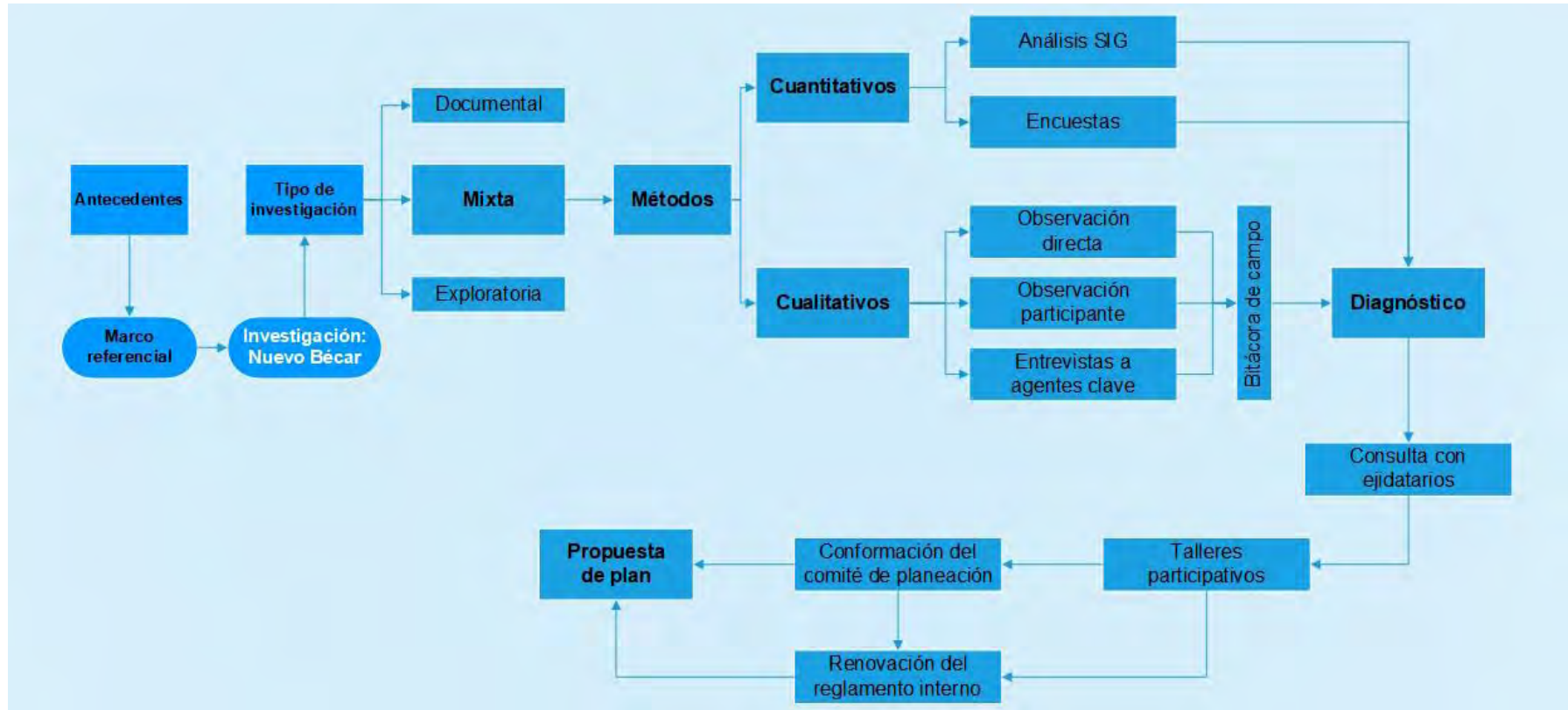
Cronograma

	Actividad/Fecha	28/01/17	04/02/17	25/02/17	03/11/17	08/04/17	13/05/17	20/05/17	11/07/17	18/11/17	19/11/17	01/12/17	03/12/17	06/12/17	04/02/18	11/02/18	04/03/18	01/04/18							
Actividad01	Sensibilización de la problemática	■																							
Actividad02	Recopilación de información documental		■																						
Actividad03	Recopilación de información documental			■																					
Actividad04	Recopilación de información documental				■																				
Actividad05	Recopilación de información documental					■																			
Actividad06	Minería de datos						■																		
Actividad07	Minería de datos							■																	
Actividad08	Diagnóstico								■																
Actividad09	Diagnóstico									■															
Actividad10	Entrevista a agentes clave										■														
Actividad11	Entrevista a agentes clave											■													
Actividad12	Entrevista a agentes clave												■												
Actividad13	Encuestas													■											
Actividad14	Encuestas														■										
Actividad15	Encuestas															■									
Actividad16	Encuestas																■								
Actividad17	Captura de encuestas																	■							
Actividad18	Minería de datos																		■						
Actividad19	Diagnóstico																			■					
Actividad20	Taller participativo																				■				
Actividad21	Consulta participativa del plan con agentes clave																					■			
Actividad22	Seguimiento 1																						■		
Actividad23	Seguimiento 2																							■	
Actividad24	Seguimiento 3																								■
Actividad25	Revisión de objetivos																								■

Fuente: Elaboración propia

Modelo metodológico

Figura 3. Modelo metodológico



Fuente: Elaboración propia.

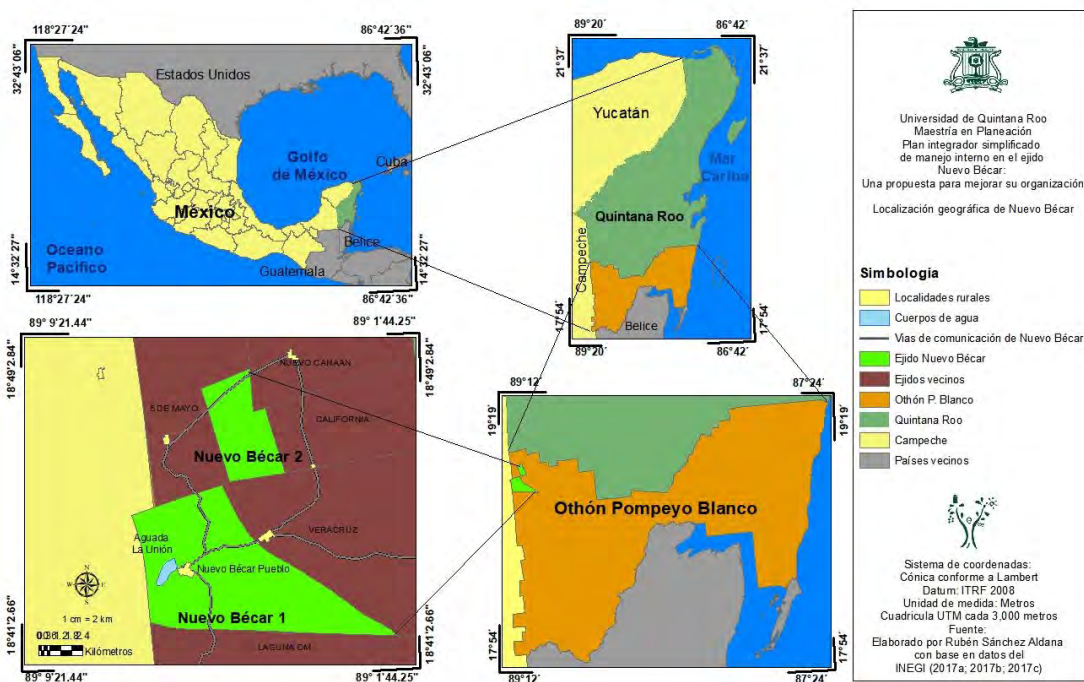
Capítulo III: Diagnóstico inicial

Área de estudio

Nuevo Bécar es una pequeña comunidad del sureste de México, ubicada en la parte centro-sur de la península de Yucatán, en la zona limítrofe entre Campeche y Quintana Roo, que actualmente permanece en disputa territorial entre ambos estados, tradicionalmente es parte del municipio de Othón P. Blanco, cuya cabecera municipal es Chetumal.

Localización geográfica

Mapa 1. Ubicación geográfica de Nuevo Bécar



Como se aprecia, Nuevo Bécar tiene 2 polígonos ejidales, ilustrados en el mapa como Nuevo Bécar 1 y Nuevo Bécar 2 en color manzana verde para resaltarlos del resto cuya superficie total es de 7,253.71 hectáreas. Limita al norte con los ejidos de 5 de mayo y Nuevo Canaán, al sur con el ejido de Laguna Om, al este con los ejidos de California y Veracruz, al oeste con el ejido de Nuevo Becal que forma parte del municipio de Calakmul perteneciente al estado de Campeche. El mapa es de elaboración propia con base en datos del RAN y el INEGI 2001, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum ITRF 2008 y unidad de medida en metros.

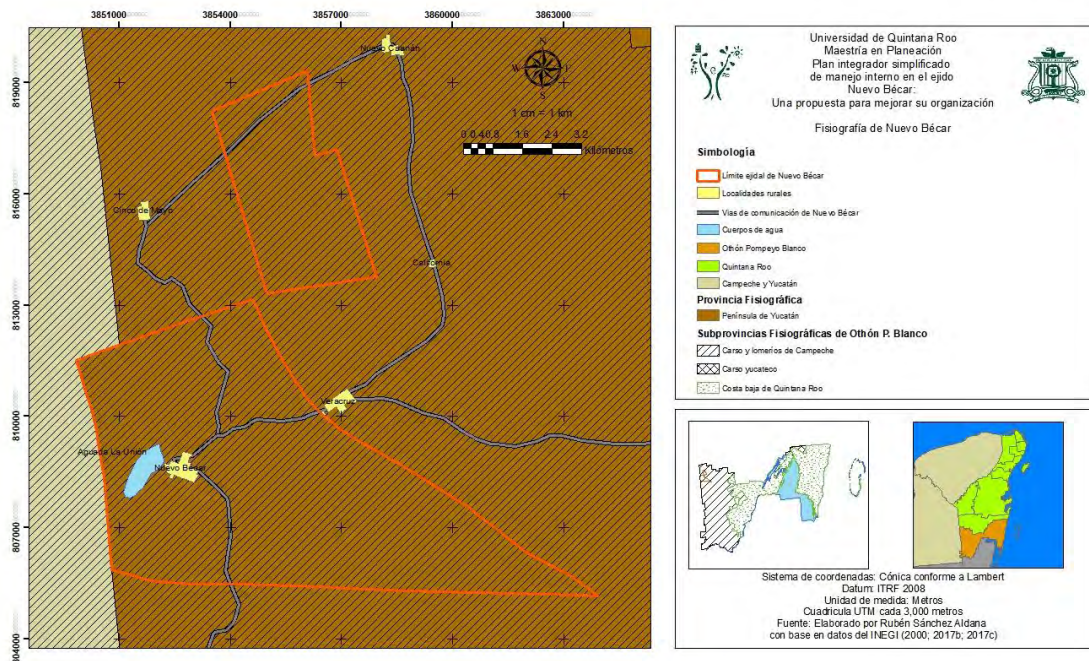
Características físico-naturales

Fisiografía

Nuevo Bécár se ubica en la provincia fisiográfica que comprende la península de Yucatán, la subprovincia fisiográfica que le corresponde es la de carso y lomeríos de Campeche, como se puede apreciar en el mapa siguiente, donde se observa el límite del polígono ejidal de Nuevo Bécár en rojo y el achurado que ilustra a la subprovincia fisiográfica antes mencionada.

Se consideró importante la inclusión de las localidades rurales en amarillo autunita, que además de mostrar el asentamiento humano de Nuevo Bécár, también incluyen las poblaciones vecinas. Además, se incluyen las principales vías de comunicación carretera en gris y la ubicación del único cuerpo de agua importante en azul lago, la aguada La Unión ubicada al oeste de la zona habitada de Nuevo Bécár

Mapa 2. Fisiografía de Nuevo Bécár



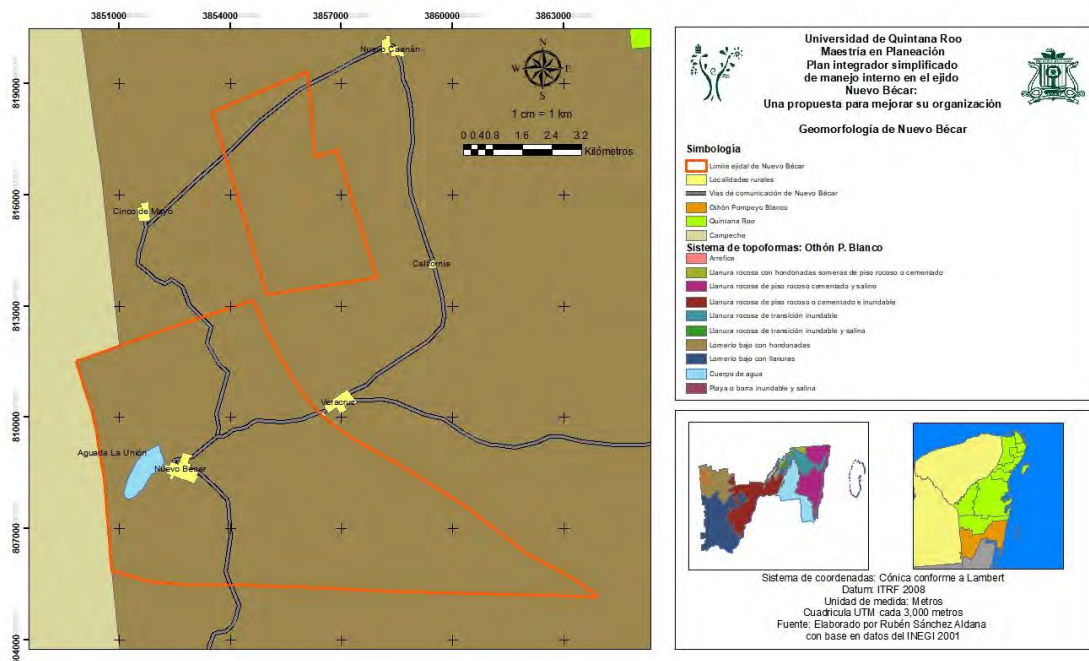
El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2001, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Geomorfología

La forma de los terrenos donde se encuentra Nuevo Bécár, corresponden al lomerío bajo con hondonadas, como se aprecia en el siguiente mapa, la totalidad del ejido (perímetro en rojo) está dentro de esta topografía, que se corresponde con la subprovincia fisiográfica mencionada en la página anterior. Es importante mencionar que, de acuerdo con el anuario estadístico del INEGI, el cerro Nuevo Bécár es uno de los puntos más altos del estado con una altura máxima de 180 msnm.

Se consideró importante la inclusión de las localidades rurales en amarillo autunita, que además de mostrar el asentamiento humano de Nuevo Bécár, también incluyen las poblaciones vecinas. Además, se incluyen las principales vías de comunicación carretera en gris y la ubicación del único cuerpo de agua importante en azul lago, la aguada La Unión ubicada al oeste de la zona habitada de Nuevo Bécár.

Mapa 3. Geomorfología de Nuevo Bécár



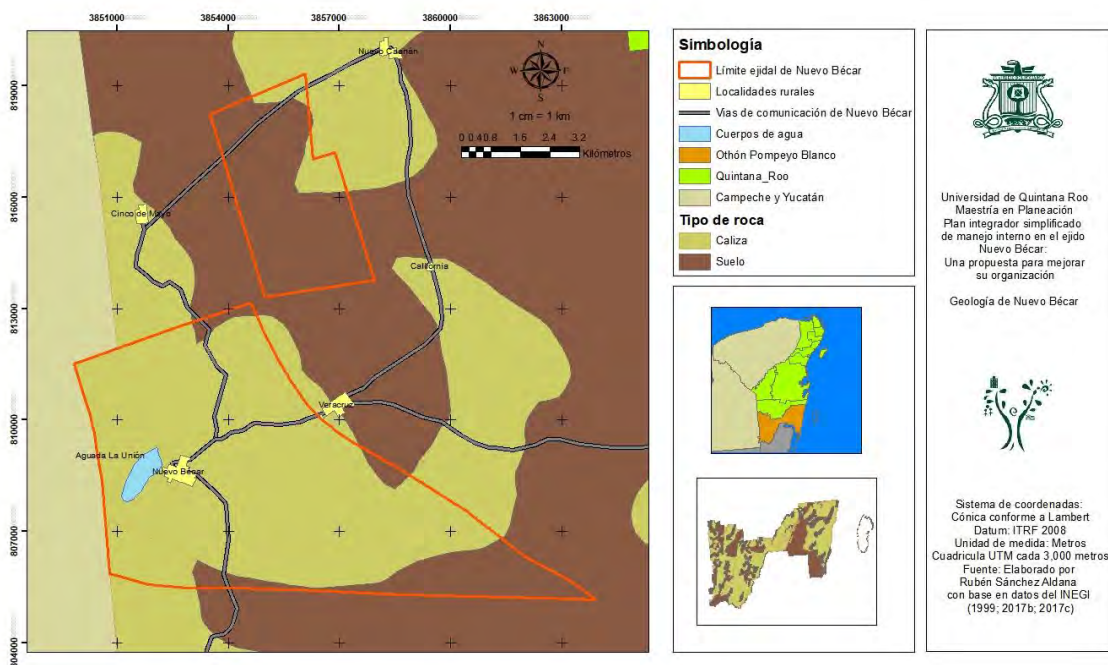
El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2001, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Geología

Los tipos de roca dominantes en Nuevo Bécár son las sedimentarias tipo calizas con alta permeabilidad y ocupan el 71% de la superficie total del área ejidal, en el siguiente mapa se aprecian en color olivanita claro, mientras el 29% de superficie ejidal restante son suelos menos permeables de tipo arcilloso ubicados en hondonadas que se ilustran en color café cocoa.

Se consideró importante la inclusión de las localidades rurales en amarillo autunita, que además de mostrar el asentamiento humano de Nuevo Bécár, también incluyen las poblaciones vecinas. Además, se incluyen las principales vías de comunicación carretera en gris y la ubicación del único cuerpo de agua importante en azul lago, la aguada La Unión ubicada al oeste de la zona habitada de Nuevo Bécár

Mapa 4. Geología de Nuevo Bécár



El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2002, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

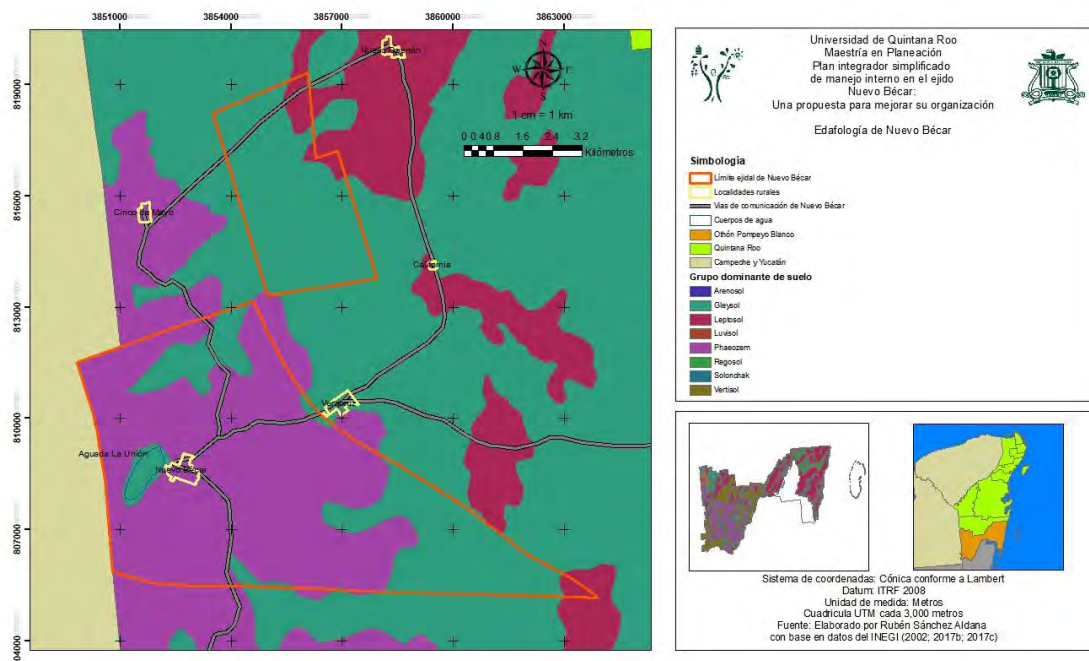
Edafología

Como se aprecia en el siguiente mapa, el tipo de suelo de Nuevo Bécár se distribuye de la siguiente forma, 2.4% de su suelo es del tipo leptosol, ilustrado en color guinda. 40.9% de su superficie es gleysol, ilustrado en cian opaco y el 56.72% de su superficie es del tipo phaeozem ilustrado en morado en el mapa.

Es importante resaltar que la zona correspondiente al cuerpo de agua La Unión corresponde al suelo gleysol que se corresponde con las zonas de hondonadas o bajos inundables.

Se consideró importante la inclusión de las localidades rurales en amarillo autunita, que además de mostrar el asentamiento humano de Nuevo Bécár, también incluyen las poblaciones vecinas. Además, se incluyen las principales vías de comunicación carretera en gris y la ubicación del único cuerpo de agua importante se muestra la línea perimetral para facilitar su análisis, la cual se ubica al oeste de la zona habitada de Nuevo Bécár

Mapa 5. Edafología de Nuevo Bécár



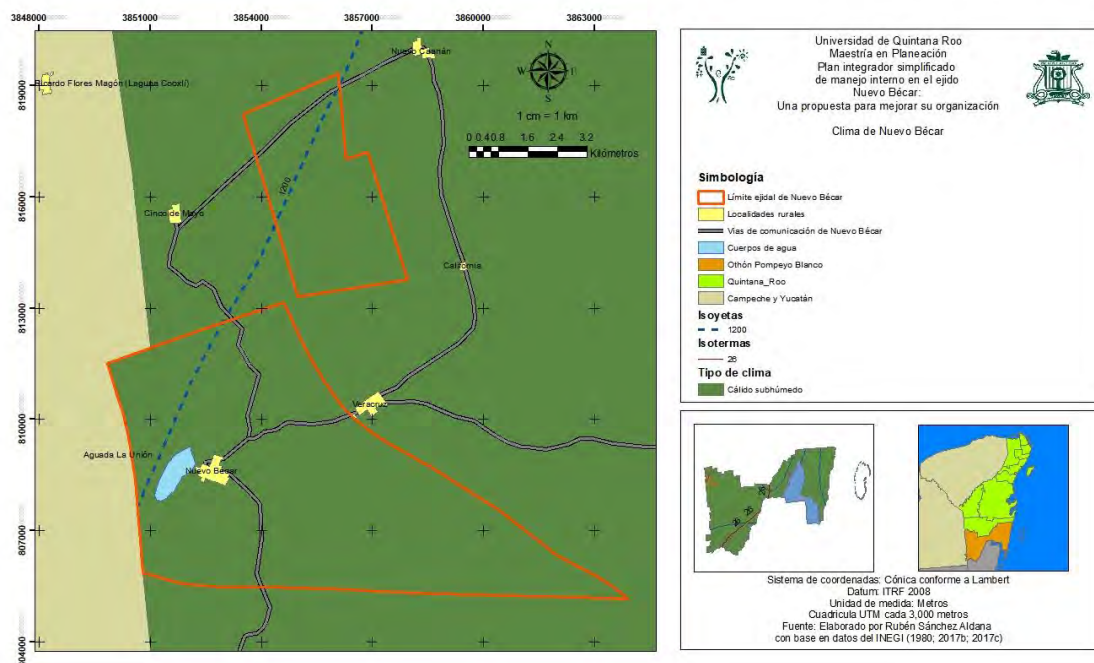
El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2002, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Clima

La zona de estudio es una porción muy pequeña Othón P. Blanco, presenta al igual que el resto del municipio lluvias durante todo el año, sin embargo, son más copiosas y consecutivas a mediados de verano y durante casi todo el otoño. Presenta temporadas secas entre mayo y julio. La isoyeta correspondiente a los 1200ml de lluvia por metro cuadrado cruza el área ejidal, la temperatura promedio anual es de 26° de acuerdo con las isotermas que atraviesan el municipio. Por lo anterior el clima es cálido subhúmedo.

Se consideró importante la inclusión de las localidades rurales en amarillo autunita, que además de mostrar el asentamiento humano de Nuevo Bécar, también incluyen las poblaciones vecinas. Además, se incluyen las principales vías de comunicación carretera en gris y la ubicación del único cuerpo de agua importante en azul lago, la aguada La Unión ubicada al oeste de la zona habitada de Nuevo Bécar.

Mapa 6. Clima de Nuevo Bécar



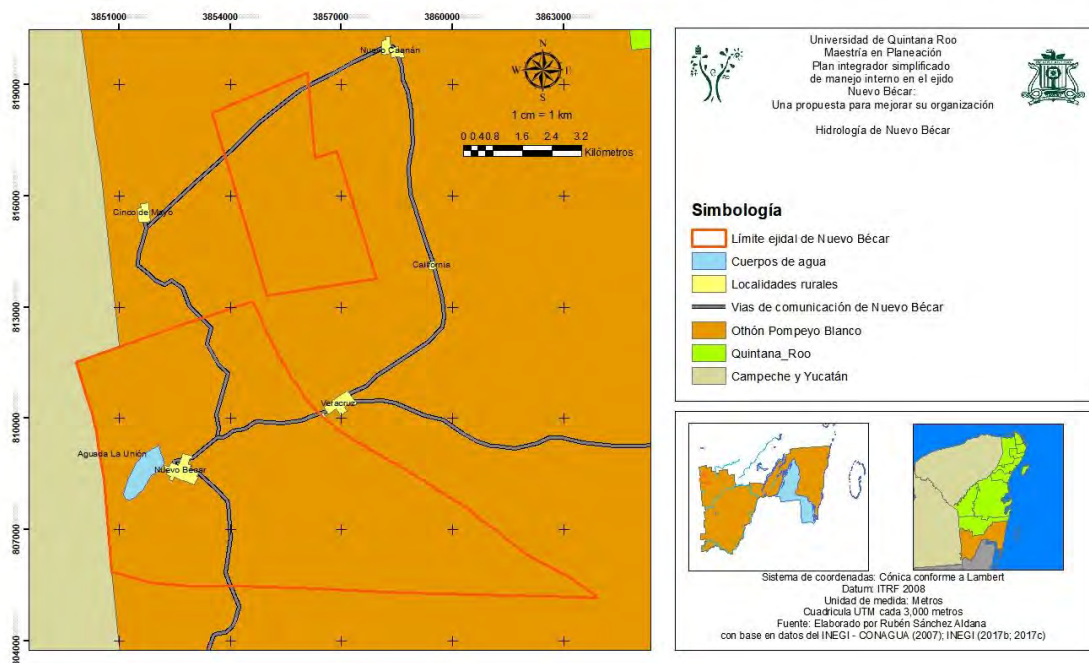
El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2008, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Hidrología

El único cuerpo de agua perene dentro del ejido Nuevo Bécar, es el agua La Unión, que Cabe mencionar que existen cuerpos de agua artificiales conocidos como jagüeyes contruidos con subvenciones para ser aprovechados como abrevaderos en la ganadería, pero son muy pequeños y no se encontró información SIG disponible sobre ellos.

Se consideró importante la inclusión de las localidades rurales en amarillo autunita, que además de mostrar el asentamiento humano de Nuevo Bécar, también incluyen las poblaciones vecinas. Además, se incluyen las principales vías de comunicación carretera en gris y la ubicación del único cuerpo de agua importante en azul lago, la aguada La Unión ubicada al oeste de la zona habitada de Nuevo Bécar.

Mapa 7. Hidrología de Nuevo Bécar



El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2009, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Flora

Tabla 8. Flora típica de Nuevo Bécár

Principales especies de flora identificadas en el área ejidal según la norma oficial mexicana nom-059-semarnat-2010, adicionalmente se incluyen especies que no estén en algún estatus de esta norma		
NOMBRE COMUN	NOMBRE CIENTIFICO	ESTATUS
Chico Zapote	<i>Manilkara zapota</i>	No especificado
Palma Camedor	<i>Chamaedorea quezalteca</i>	No especificado
Chechén	<i>Metopium brownei</i>	No especificado
Pimienta	<i>Piper nigrum</i>	No especificado
Ciricote	<i>Cordia dodecandra</i>	No especificado
Granadillo	<i>Platymiscium yucatanum</i>	No especificado
Guano	<i>Sabal yapa</i>	No especificado
Palo tinto	<i>Haematoxylum campechanum</i>	No especificado
Caoba	<i>Swietenia macrophylla</i>	No especificado
Chakte	<i>Caesalpinia mollis</i>	No especificado
Pucté	<i>Bucida buceras</i>	No especificado
Ramón	<i>Brosimum allicastrum</i>	No especificado
Cocoite	<i>Gliricidia sepium</i>	No especificado
despeinada	<i>Beaucarnea pliabilis</i>	No especificado
Zapotillo	<i>Pouteria unilocularis</i>	No especificado
Orquidea estrella	<i>Epidendrum spp.</i>	No especificado
Jobo	<i>Spondias mombin</i>	No especificado
Tzalam	<i>Lysiloma bahamensis</i>	No especificado
Orquidea bromelia	<i>Guzmania sp</i>	No especificado
Yaaxnik	<i>Vitex gaumeri</i>	No especificado
Dzidzilché	<i>Gymnopodium floribundum</i>	No especificado

Fuente: Guía PSA Nuevo Bécár 2014

Fauna

Tabla 9. Fauna típica de Nuevo Bécar

Principales especies de fauna identificadas en el área ejidal según la norma oficial mexicana nom-059-semarnat-2010, adicionalmente se incluyen especies que no estén en algún estatus de esta norma			
Nombre científico	Nombre común	Dieta	Estatus
Mazama americana	Mazate, Temazate	Frugívoro / Herbívoro	Veda continental
Odocoileus virginianus	Venado cola blanca, Venado real	Herbívoro Ramoneador	Veda insular
Tayassu pecari	Pecari	Frugívoro / Herbívoro	Veda
Tayassu tajacu	Jabalí de collar, Jabalina, Pecari de collar	Frugívoro / Herbívoro	Veda insular
Conepatus semistriatus	Zorrillo	Frugívoro / Omnívoro	Rara
Spilogale putorius	Zorrillo manchado	Insectívoro / Omnívoro	Continental
Eira barbara	Cabeza de viejo, Viejo de monte, Tayra	Frugívoro / Omnívoro	En peligro de extinción
Galictis vittata	Grisón	Carnívoro	Amenazada
Mustela frenata	Comadreja, Onzita	Carnívoro	No especificado
Potos flavus	Martucha, Marta, Kinkajú, Mico de noche	Frugívoro	Rara
Bassariscus sumichrasti	Cacomixtle "tropical", Tejón	Frugívoro / Omnívoro	No especificado
Nasua narica	Tejón, Coatí	Frugívoro / Omnívoro	No especificado
Procyon lotor	Mapache	Frugívoro / Omnívoro	No especificado
Herpailurus yagouaroundi	Leoncillo, Yuaguarundi, Onza	Carnívoro	No especificado
Leopardus pardalis	Ocelote, Tigrillo	Carnívoro	No especificado
Leopardus wiedii	Tigrillo, Margay	Carnívoro	No especificado
Panthera onca	Jaguar	Carnívoro	No especificado
Pteronotus parnellii	Murciélago bigotón	Insectívoro Aéreo	No especificado
Pteronotus personatus	Murciélago	Insectívoro Aéreo	No especificado

Tabla 9 Fuente: PDU Nicolás Bravo, Javier Rojo Gómez y Álvaro Obregón

Principales especies de fauna identificadas en el área ejidal según la norma oficial mexicana nom-059-semarnat-2010, adicionalmente se incluyen especies que no estén en algún estatus de esta norma			
Nombre científico	Nombre común	Dieta	Estatus
Natalus stramineus	Murciélago	Insectívoro Aéreo	No especificado
Noctilio leporinus	Murciélago pescador, Murciélago bulldog	Piscívoro	No especificado
Diaemus youngi	Murciélago	Sanguívoro	Rara
Glossophaga soricina	Murciélago	Nectarívoro	No especificado
Artibeus jamaicensis	Murciélago frutero	Frugívoro	No especificado
Chrotopterus auritus	Murciélago	Carnívoro	Rara
Trachops cirrhosus	Murciélago	Carnívoro	No especificado
Vampyrum spectrum	Murciélago	Carnívoro	Rara
Thyroptera tricolor	Murciélago	Insectívoro Aéreo	Rara
Caluromys derbianus	Tlacuache dorado	Frugívoro / Omnívoro	En peligro de extinción
Didelphis marsupialis	Tlacuache común	Frugívoro / Omnívoro	No especificado
Didelphys virginiana	Tlacuache cola pelada	Frugívoro / Omnívoro	No especificado
Marmosa mexicana	Ratón tlacuache	Frugívoro / Omnívoro	No especificado
Philander oposum	Tlacuache cuatro ojos	Insectívoro / Omnívoro	No especificado
Cryptotis nigrescens	Musaraña Rara	Insectívoro	No especificado
Tapirus bairdii	Tapir, Danta, Anteburro	Frugívoro / Herbívoro	En peligro de extinción
Alouatta pigra	Saraguato, Mono aullador negro	Frugívoro / Herbívoro	En peligro de extinción
Ateles geoffroyi	Mono araña, Chango	Frugívoro / Herbívoro	En peligro de extinción
Agouti paca	Agutí, Paca	Frugívoro / Granívoro	No especificado
Dasyprocta mexicana	Tepezcuintle, Paca	Frugívoro / Granívoro	No especificado
Sphiggurus mexicanus	Puerco espín	Frugívoro / Herbívoro	No especificado

Tabla 9 Fuente: PDU Nicolás Bravo, Javier Rojo Gómez y Álvaro Obregón

Principales especies de fauna identificadas en el área ejidal según la norma oficial mexicana nom-059-semarnat-2010, adicionalmente se incluyen especies que no estén en algún estatus de esta norma			
Nombre científico	Nombre común	Dieta	Estatus
<i>Orthogeomys hispidus</i>	Tuza	Herbívoro Pastoreador	No especificado
<i>Heteromys desmarestianus</i>	Ratón de abazones	Frugívoro / Granívoro	No especificado
<i>Heteromys gaumeri</i>	Ratón de abazones	Frugívoro / Granívoro	No especificado
<i>Oligoryzomys fulvescens</i>	Ratón de campo	Granívoro	No especificado
<i>Otonyctomys hatti</i>	Rata arborícola	Frugívoro / Granívoro	No especificado
<i>Otodylomys phyllotis</i>	Rata arborícola	Frugívoro / Herbívoro	No especificado
<i>Peromyscus yucatanicus</i>	Ratón de campo	Granívoro	No especificado
<i>Reithrodontomys gracilis</i>	Ratón de campo	Granívoro	Amenazada
<i>Sigmodon hispidus</i>	Rata cañera	Insectívoro / Omnívoro	No especificado
<i>Sciurus deppei</i>	Ardilla negra, Ardilla arborícola	Frugívoro / Granívoro	No especificado
<i>Sciurus yucatanensis</i>	Ardilla, Ardilla arborícola	Frugívoro / Granívoro	No especificado
<i>Dasyopus novemcinctus</i>	Armadillo, Armadillo de nueve bandas, Mulita, Ayotochtli	Insectívoro / Omnívoro	No especificado
<i>Tamandua mexicana</i>	Oso hormiguero, Chupa miel, Tamandua, Brazo fuerte	Mirmecófago	En peligro de extinción

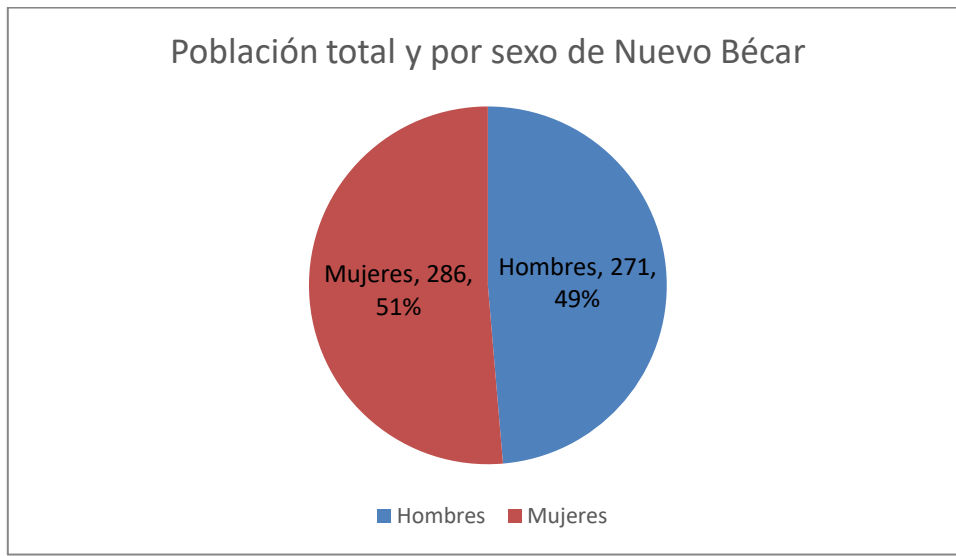
Tabla 9 Fuente: PDU Nicolás Bravo, Javier Rojo Gómez y Álvaro Obregón

Características sociales

Demografía

Nuevo Bécar tiene 557 habitantes. En la localidad hay 271 hombres y 286 mujeres. Por cada hombre hay 1,055 mujeres. La densidad de población es de 7.68 hab/km². El ratio de fecundidad de la población femenina es de 4.02 hijos por mujer (INEGI, 2010).

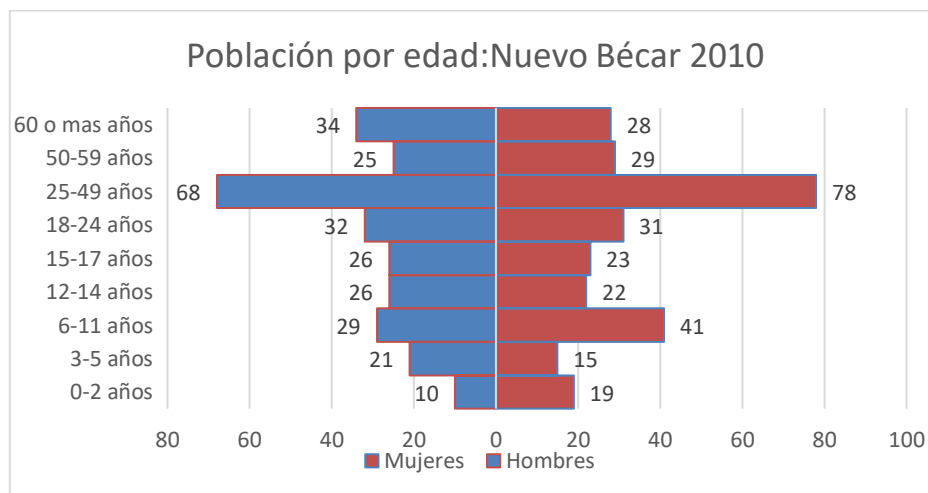
Gráfica 1. Población por sexo de Nuevo Bécar



Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

La mayor cantidad de población se concentra en el intervalo de edad de 25 a 49 años (INEGI, 2010).

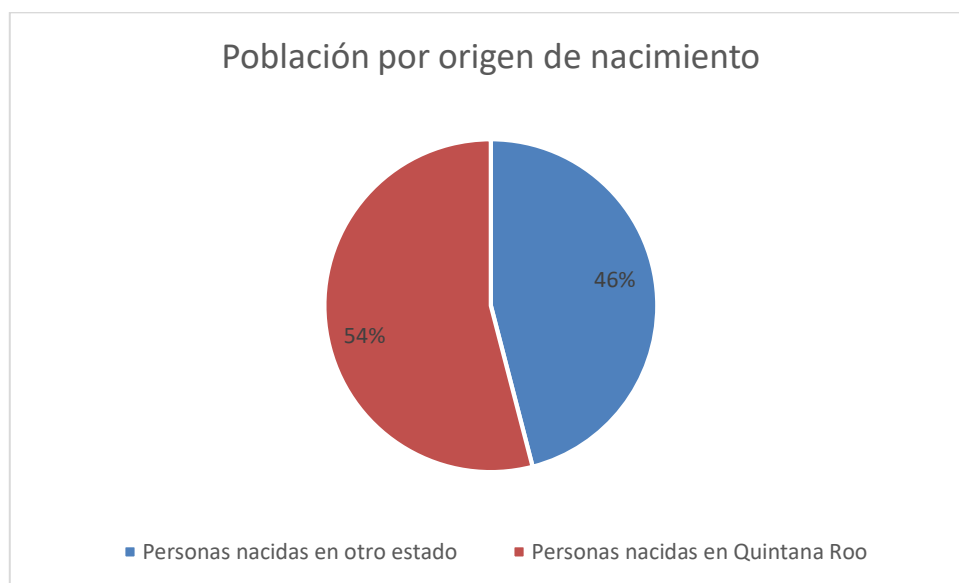
Gráfica 2. Pirámide poblacional de Nuevo Bécar



Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

De los 557 habitantes 256 nacieron en otro estado del país, mientras 301 son originarias de Quintana Roo (INEGI, 2010).

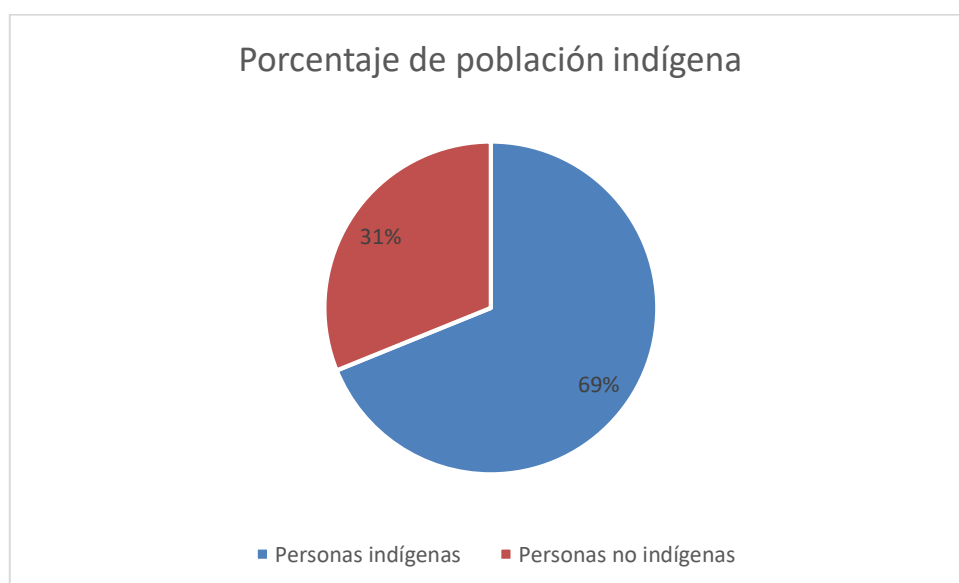
Gráfica 3. Población de Nuevo Bécar por su origen



Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

El 69 % de la población es indígena, y el 31% de los habitantes habla una lengua indígena (totonaca). El 100% de la población que habla una lengua indígena también habla español (INEGI, 2010).

Gráfica 4. Población indígena de Nuevo Bécar

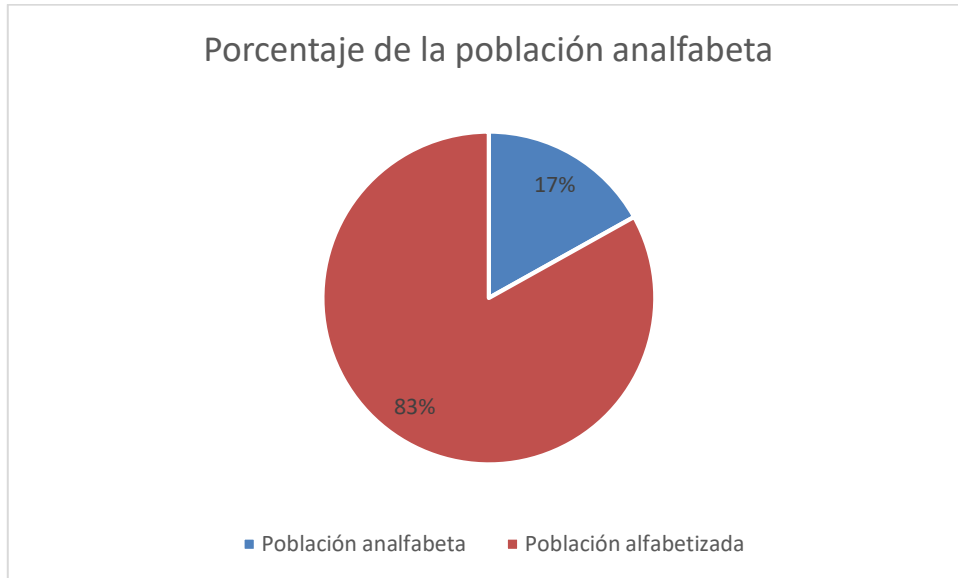


Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

Educación

El grado de escolaridad es del 5.28 años en general, (5.54 en hombres y 5.03 en mujeres).
El porcentaje de analfabetismo es del 17% (INEGI 2010).

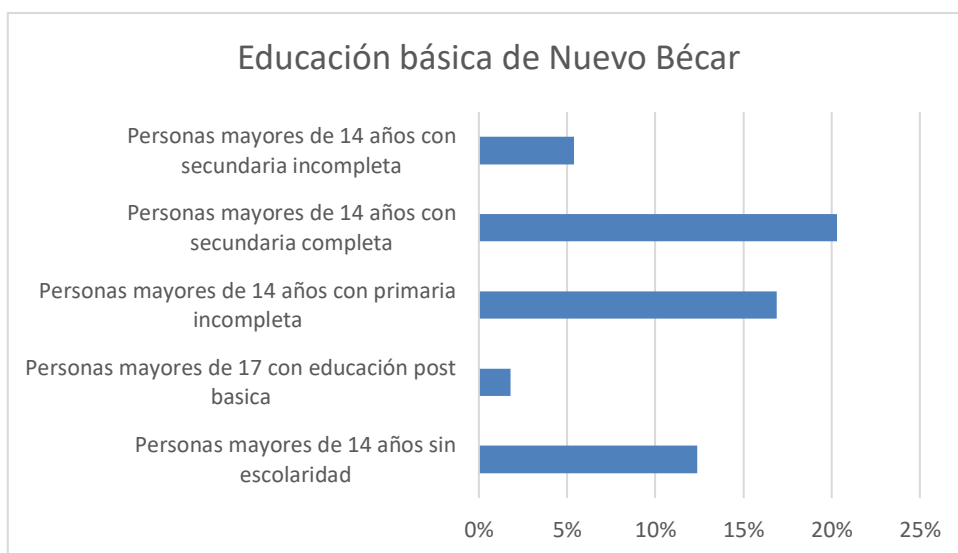
Gráfica 5. Población analfabeta



Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

De las personas con educación, el 44% ha recibido algún tipo de educación escolarizada.

Gráfica 6. Población por edad y escolaridad

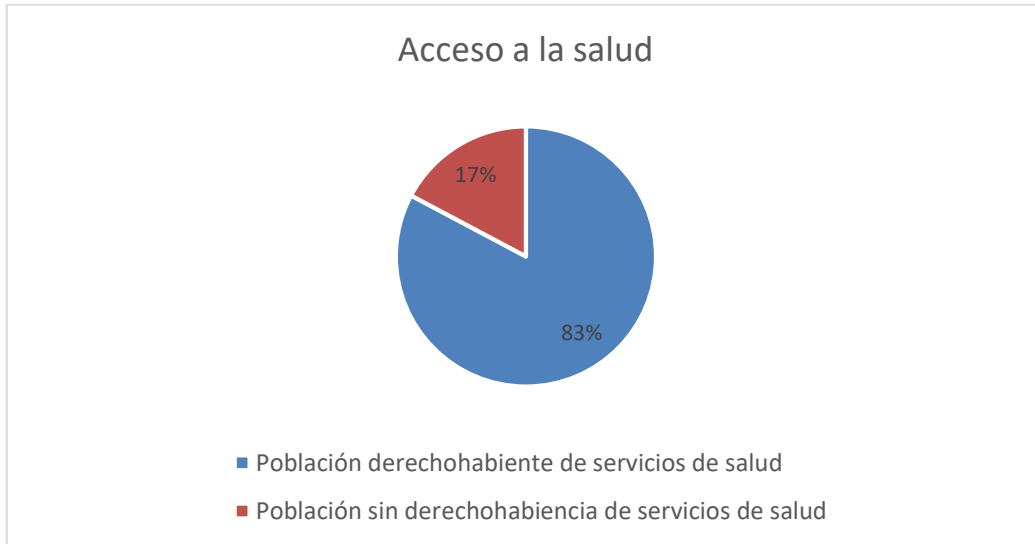


Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

Salud

El número de personas afiliadas a algún tipo de servicio público de atención médica es de 461, es decir el 83%, mientras que las no afiliadas son 96 equivalentes al 17%.

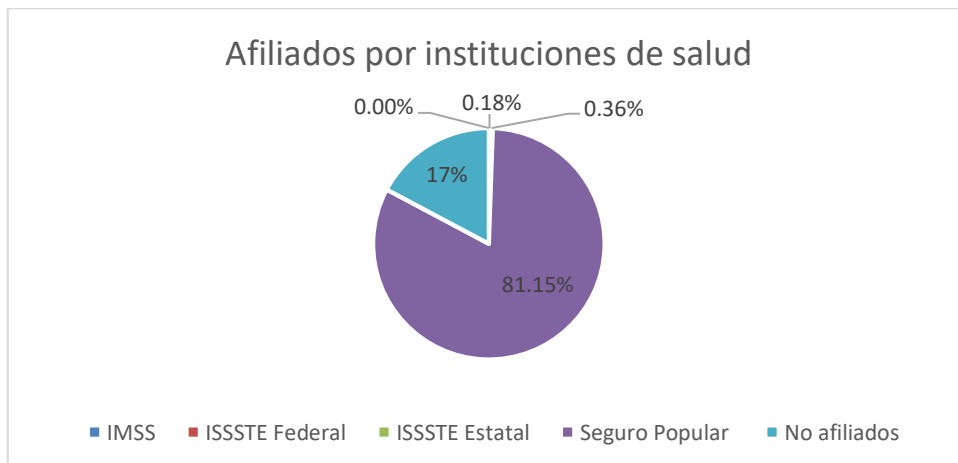
Gráfica 7. Población afiliada a servicios médicos



Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

En cuanto las instituciones que brindan el servicio de salud, solo 2 personas son atendidas por el ISSSTE Estatal y 1 por el ISSSTE Federal, la amplia mayoría están afiliados por el Seguro Popular.

Gráfica 8. Afiliación a servicios médicos por institución

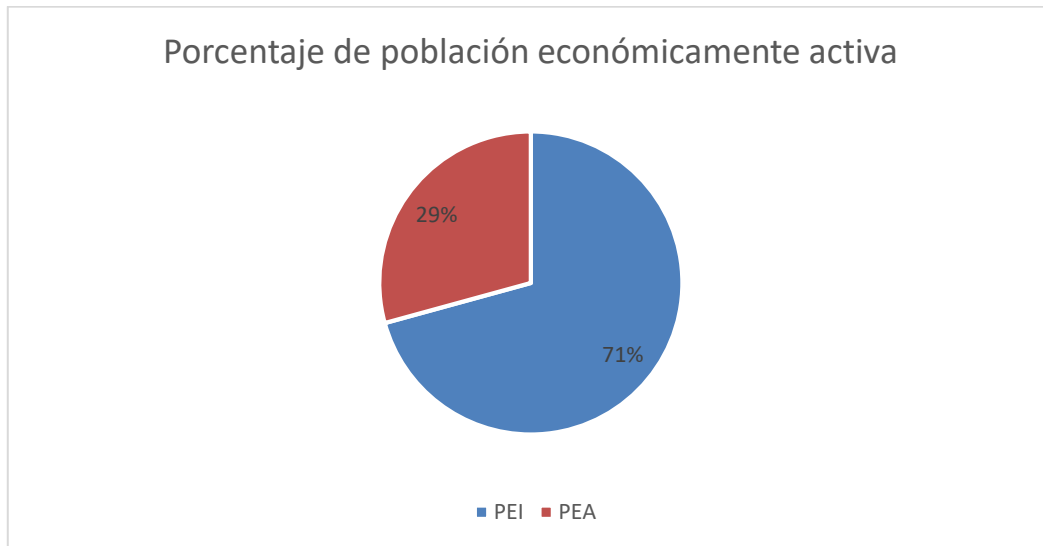


Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

Economía

La población económicamente activa de Nuevo Bécár es de apenas al 29% de sus habitantes.

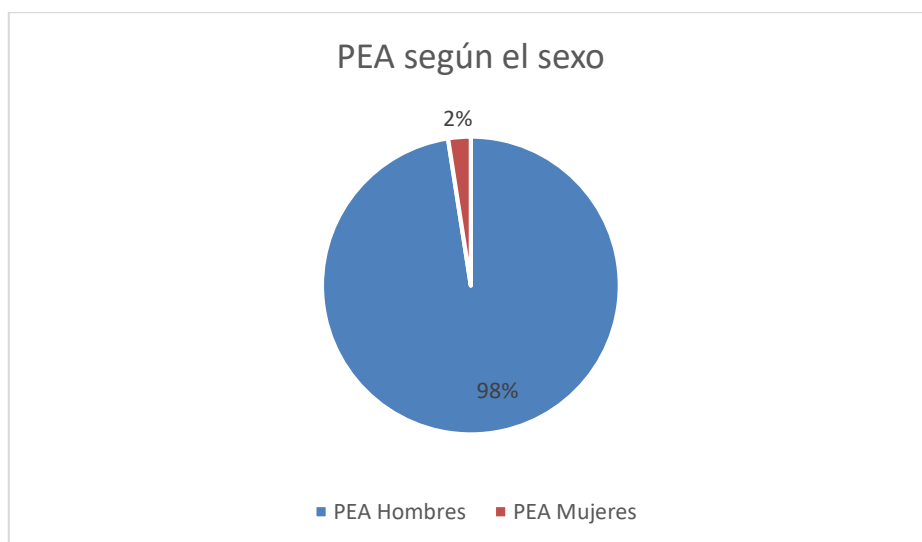
Gráfica 9. PEA



Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

De la población económicamente activa, casi la totalidad corresponde a la porción masculina de la comunidad. Donde el 98% son varones y solo el 2% son mujeres.

Gráfica 10. PEA por sexo



Fuente: Elaboración propia, con datos de INEGI, 2010.

Infraestructura pública en el sector rural

Infraestructura de salud:

El poblado cuenta con un centro de salud comunitario.

Infraestructura de servicios públicos:

Se construyó un comedor comunitario, aún sin entrar en funciones sobre lo que era una cancha de baloncesto.

Se cuenta con un pequeño parque, una cancha pública de basquetbol multifuncional.

Desde el 2006 se instaló la red eléctrica de la CFE, paralelamente algunas casas cuentan aún con paneles solares instalados en 1994. La red eléctrica comenzó a funcionar en 2008.

Toda la población tiene acceso a agua entubada con infraestructura proporcionada por CAPA, cabe mencionar que pese a pagar por agua potable mensualmente, solo es agua clorada y no es realmente potable.

Infraestructura educativa:

La población cuenta con un centro preescolar, una escuela primaria, una escuela telesecundaria por la mañana que también funciona como telebachillerato por las tardes.

Infraestructura de transporte y logística:

La comunidad esta comunicada por 2 salidas, la primera hacia la carretera federal Chetumal-Escárcega. La segunda que la conecta a otras comunidades del interior, bifurcándose en 2 salidas más, hace Cedral y hacia Río Verde. La primera con opción de salir a la carretera federal Chetumal-Escárcega vía Morocoy y la segunda con salida hacia la carretera Chetumal-Cancún vía Reforma. Casi todas las carreteras están pavimentadas, pero en mal estado.

Breve recapitulación de sucesos históricos importantes de Nuevo Bécar

Tabla 10. Breve historia de Nuevo Bécar

AÑOS	SUCESO
1978	La colonización del ejido Nuevo Bécar se dio a principios de este año, cuando los fundadores en busca de tierras nacionales conocieron al Sr. Humberto Huesca quien dio conocimiento de las tierras del ahora ejido Nuevo Bécar, así como al Sr. Isaías Armanza Bello.
1979	Un grupo de personas ya organizadas, previo aviso de los primeros, se aventuraron en busca de las tierras para trabajar, ubicaron los terrenos ejidales y delimitaron, formando así un grupo de 15 colonizadores, quienes fundaron el ejido Nuevo Bécar y la construcción de la primera casa ejidal.
1980	Se estableció permanentemente la carretera del Ejido Nuevo Bécar y se realizó el primer pozo de agua para la comunidad que no contaba aun con servicios, sin embargo, el pozo no funciona, abasteciéndose de agua, hasta la fecha, de una aguada de 100 has, pero aun con las inclemencias que tenían, observaron que las tierras eran buenas y les agrado, e iniciaron el establecimiento del ejido Nuevo Bécar, ahí establecieron sus viviendas.
1981	Surgió el programa lechero estatal, en Nuevo Bécar se constituyeron 4 grupos de trabajo en común y empezaron a desmontar el ejido para sembrar pasto para sus potreros en más de 200 has cada grupo. En este mismo año se construyó la primera escuela primaria en el ejido.
1983	Se introdujo ganado bovino de engorda y vacas lecheras (pintas) para la producción de leche por medio del programa PIDER, al igual que se gestionó crédito para maíz en más de 500 has. ese mismo año entraron los primeros médicos a la comunidad contando hasta ese entonces con servicio de salud.
1984	Inicio la construcción de la clínica de salud.
1985 – 1987	Se estableció la red de agua y abasto para la comunidad junto con el tanque de almacenamiento de agua, la construcción de la actual casa ejidal y la actual CONASUPO.
1988	Por las inclemencias del tiempo, decremento en la economía local, sin vías de acceso y por la falta de servicios públicos, se da una emigración de pobladores ejidatarios hacia otras comunidades de aproximadamente el 20% de la población.
1989 a 1990	En este tiempo los ejidatarios solo han trabajado las tierras de uso común por esfuerzo propio o con apoyos de gobierno, sin embargo, los grupos ganaderos se desintegraron por mala administración, Inicia la construcción de la escuela secundaria.
1992	Surge el apoyo de PROMASOL – MAÍZ
1993	Se proporciona a la población placas solares para servicio de luz, ya que, aun no contaban con electricidad, se abrieron las primeras calles de la comunidad y surge PROCAMPO.
1994	Se inicia la reforestación de 10 has (SEDESOL)
1997	Construcción de la delegación.
2002	Se forma un grupo interesados en producir vainilla, de borregos, empiezan un grupo de ejidatarios con la siembra del limón Persa, igualmente se da la apertura de la calle lateral de 750 m y se avanza con 3 Km. de la mensura Nuevo Becar – Nicolás Bravo, ese mismo año un incendio forestal destruyo 400 has del ejido.
2003	Apertura y realización de 33 Km. de carretera hacia el ejido y se reforestan 50 has.

2004	Reforestación de 80 has.
2005	Reforestación de 140 has., se realiza la primera cancha de usos múltiples y el parque del ejido.
2006	Nuevamente se incendian 300 has. del ejido y con ello se inicia la reforestación de 200 has., para este mismo año se establece la red de electrificación en el asentamiento humano del ejido, pero no se activa.
2007	Para el mes de agosto el ejido fue arrasado por el paso del huracán Deán, quien devastó la selva, casas habitación, casas de vaquero, galeras y caminos de acceso, las parcelas quedaron inaccesibles, la selva fue derribada y quemado el follaje, pues fue más viento que agua, dejando sin alimento a la fauna del lugar y animales domésticos. En este año fueron apoyados para reforestar 150 has y con el proyecto de servicios ambientales en la modalidad de protección a la biodiversidad con 1500 has., así como 86 has en el programa PRODEPLAN. Para ese mismo año se termina el alumbrado público de la comunidad, pero no se activa.
2008	Fueron beneficiados con proyectos del programa PROCYMAF II con una evaluación rural participativa y la modificación del reglamento interno y son apoyados con la construcción de 99 casas INFOVIR. Se activan la red de electricidad en el ejido, para proporcionar luz eléctrica a toda la comunidad. Son beneficiados para reforestar 150 has con planta de vivero. El proyecto de servicios ambientales en la modalidad de protección a la biodiversidad es autorizado, pero sin recursos.

Fuente: OTC Nuevo Bécar, 2014.

Organización ejidal

El OTC de Nuevo Bécar menciona una estructura ejidal acorde a la Ley de Agraria, mencionando a la asamblea ejidal como máxima autoridad, enlista las atribuciones principales y las de los ejidatarios, incluyendo las implicaciones que conlleva pertenecer al comisariado ejidal.

Ejidatarios; es la gente que está desde que se fundó el ejido y a la cual se le repartió la tierra, tienen el título de ejidatarios el cual les otorga la facultad de pertenecer a la mesa directiva del ejido, beneficio del área de uso común, voz y voto en las asambleas y acceso a programas y beneficios estatales o federales.

Posesionarios; son aquellos que han llegado al ejido y que han comprado tierras de los ejidatarios, pero no poseen derechos de ejidatario, por lo que no tienen derecho al beneficio del área común, no pueden ocupar cargos, únicamente tienen voz en las asambleas.

Avecindados; todos los que viven en la zona urbana pero no poseen tierras agrícolas ni de ninguna otra índole, comúnmente trabajan las tierras de los ejidatarios o de los posesionarios (OTC de Nuevo Bécar, 2014).

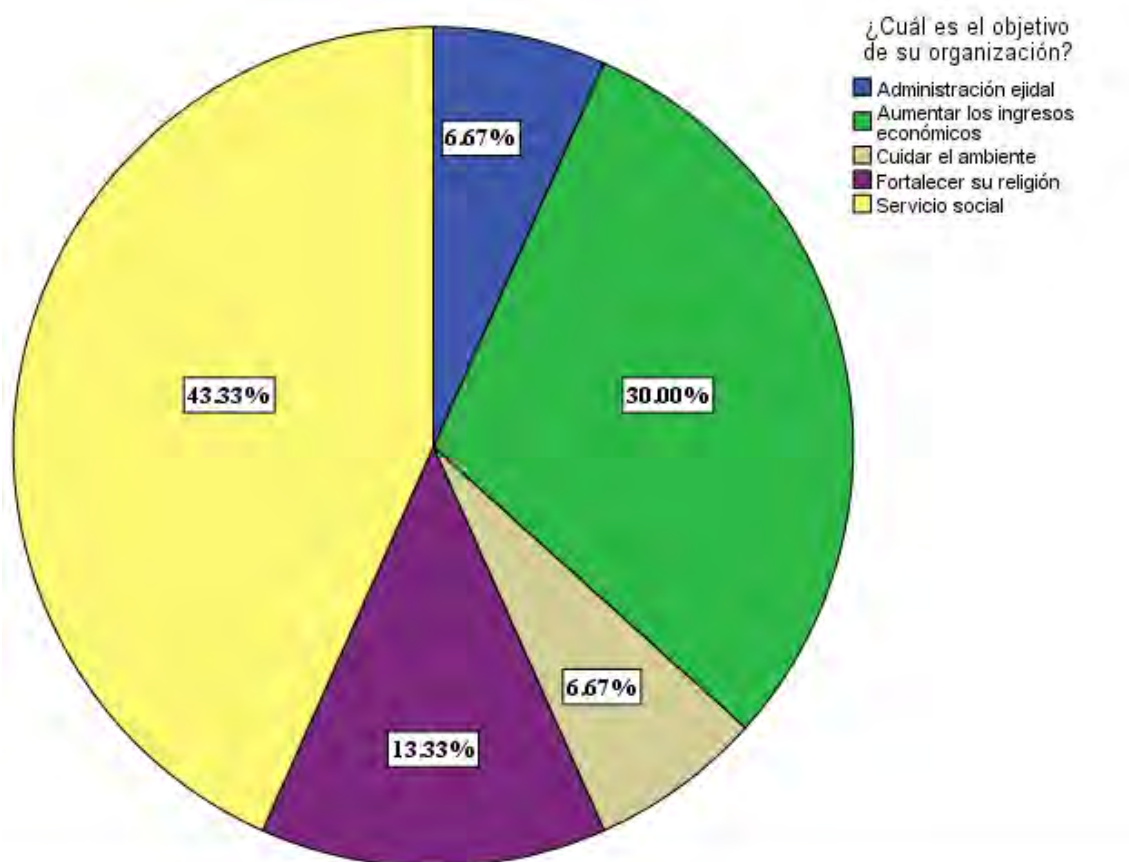
Además de lo mencionado en el OTC de Nuevo Bécar, al realizar las visitas periódicas al pueblo los días de la asamblea ejidal, el primer domingo de cada mes, se observó que existe la figura de contrato de usufructo, todos los poseionarios con contrato de usufructo reconocido por la asamblea tienen las mismas obligaciones que los ejidatarios, pero a excepción de estos, ellos no pueden ejercer su voto en la asamblea, aunque sí pueden ser beneficiados de subsidios.

Se pudo constatar que, los documentos correspondientes al Ordenamiento Territorial Comunitario (OTC) y el Documento Técnico Unificado (DTU) son básicos ante la Conafor para que el ejido forme parte de un programa de compensación ambiental. Que además permitió la existencia de la figura “promotor comunitario”.

Encuesta a líderes de las 30 organizaciones

Después de realizar las entrevistas al comisariado y al delegado, se identificaron 30 organizaciones en el pueblo con objetivos de acción bien definidos.

Tabla 11. Objetivos organizacionales



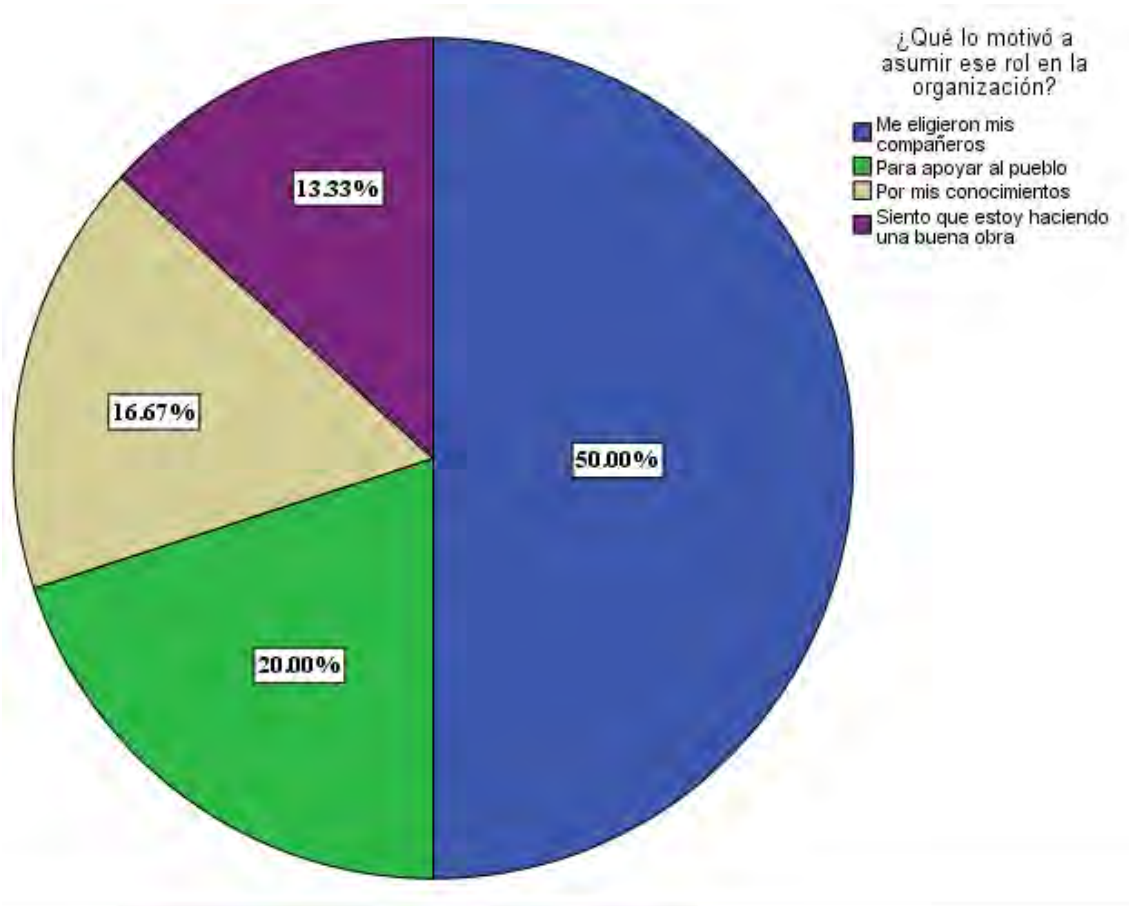
Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Tras revisar el tipo de propósito se clasificaron en 5 tipos:

- El 43.33% organizaciones con enfoque de servicio social.
- El 30% con objetivo el lucrativo de aumentar los ingresos económicos.
- El 13.33% con un fin religioso.
- El 6.67% con una intención de cuidado ambiental.
- El restante 6.67% con un objetivo de administración ejidal.

Se entrevistó al líder de cada organización para conocer sus motivaciones, las cuales se recogen en la siguiente gráfica sus respuestas.

Gráfica 11. Motivo del líder

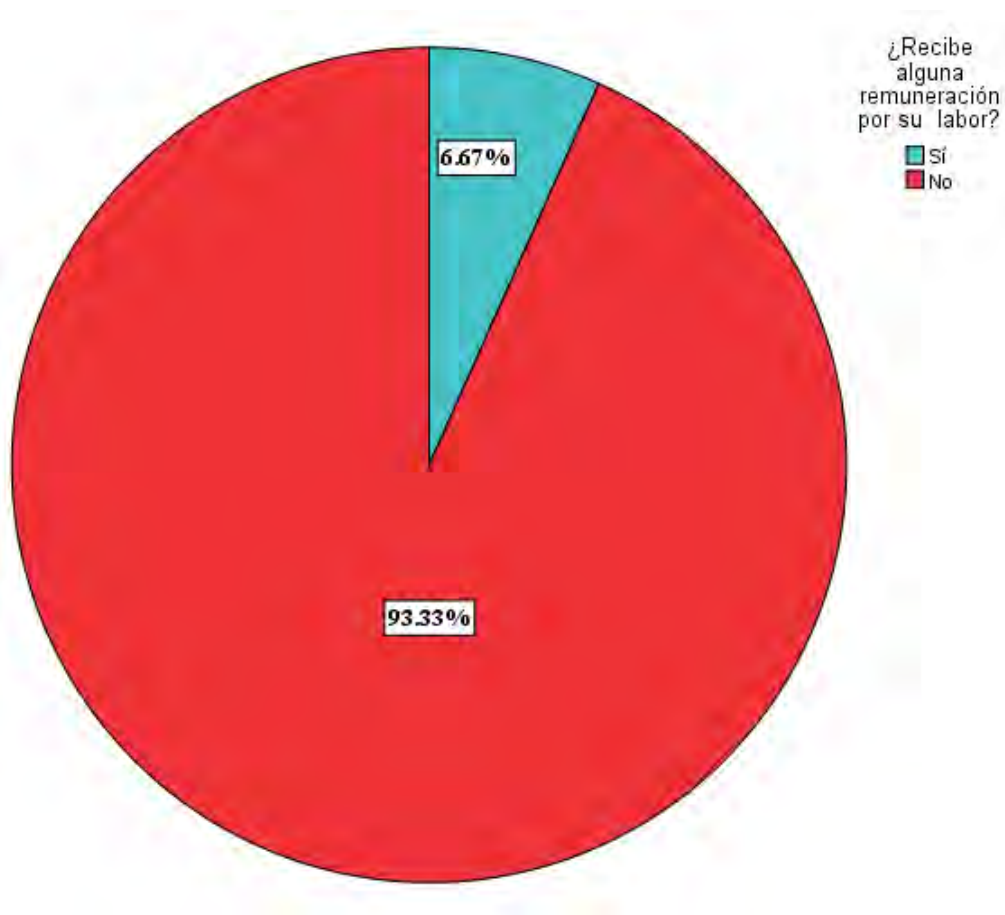


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

El 50% de las personas, fue seleccionada por sus compañeros, lo cual confirma su estatus de liderazgo entre la comunidad, además los restantes tienen motivaciones de apoyo social utilizando sus conocimientos y motivaciones espirituales.

Cuando a los líderes de cada agrupación se les preguntó si recibían alguna remuneración económica directa por su labor, solo el 6.7% afirma que sí. Es decir, la participación en organizaciones de la mayoría de los líderes corresponde a motivaciones distintas al beneficio económico directo. Como se apreciaba en la gráfica anterior, la mayoría de ellos fue seleccionado por sus compañeros para desempeñar dicho cargo.

Gráfica 12. Labor remunerada

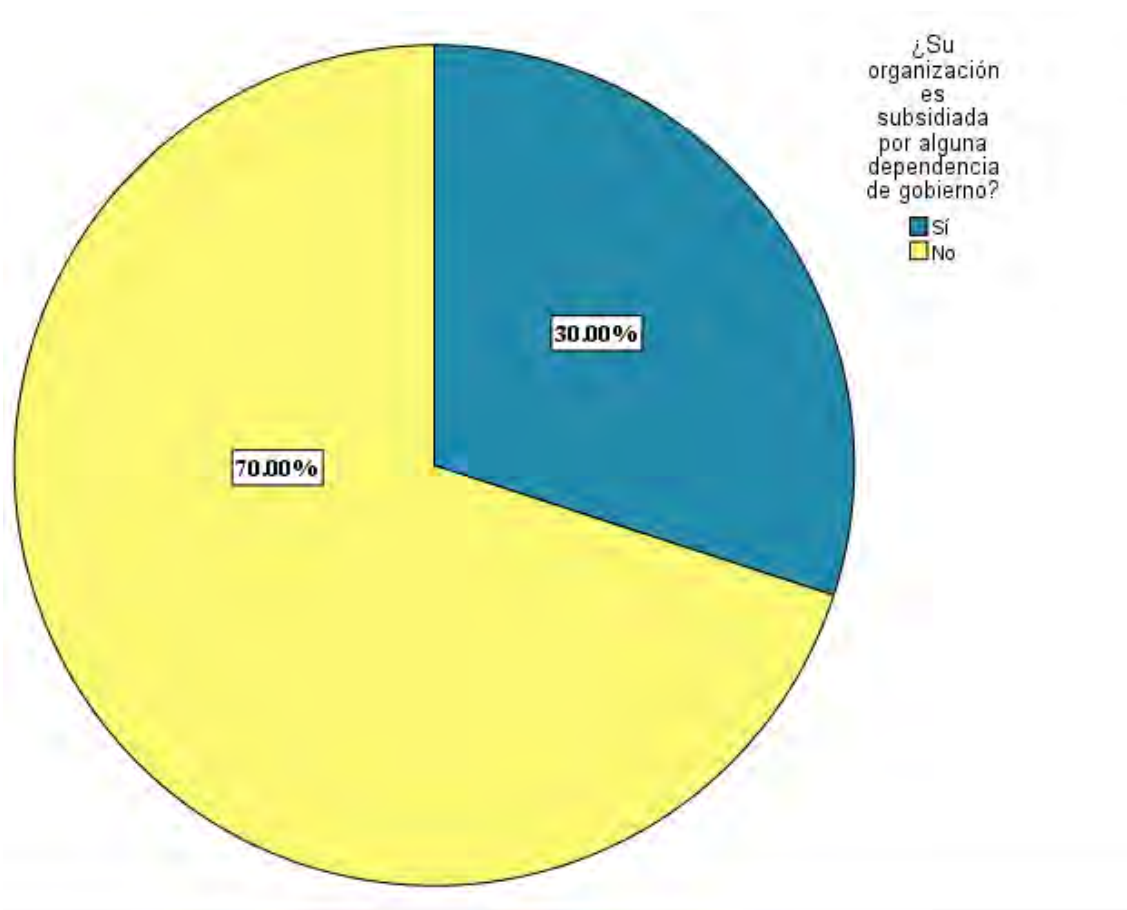


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Se puede concluir que el 93% de los líderes no busca un beneficio económico personal al encabezar las organizaciones rurales, toda vez que, si reciben algún ingreso económico, será a través de la organización en su conjunto, no de forma individual.

Cuando se les cuestionó, si su organización fue subvencionada grupalmente (No individualmente) el porcentaje se incrementó hasta el 30%.

Gráfica 13. Subsidio a organizaciones

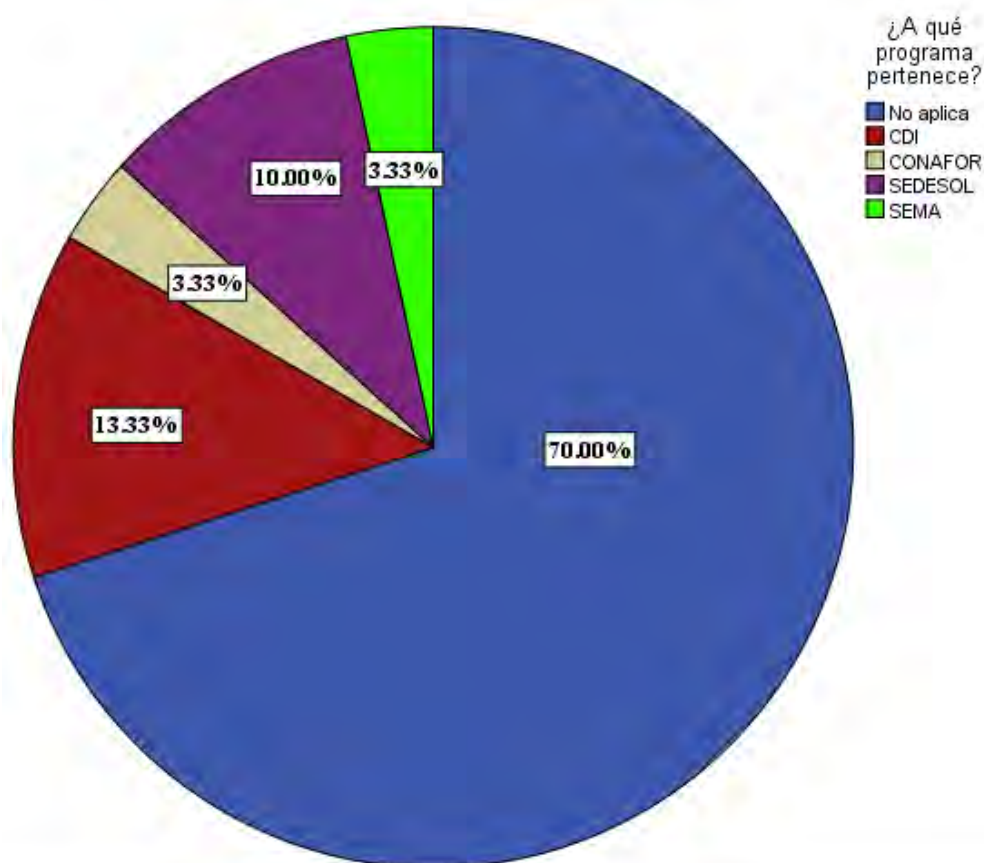


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Uno de los incentivos de organizarse mejor es obtener fuentes de financiamiento que distribuyen los recursos entre grupos de personas que trabajan en conjunto.

Es interesante conocer también que dependencias de gobierno han financiado dichos grupos. Para lo cual se les cuestionó por el origen de las subvenciones, resultando la CDI la dependencia que más incide en la comunidad. Cabe mencionar que en entrevista con el delegado y comisariado mencionaron que la pavimentación de la carretera principal, así como la electrificación se logró por gestiones con la CDI.

Gráfica 14. Dependencias subsidiarias



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Si bien la pregunta originalmente se refería a conocer el programa en específico, las personas regularmente recordaban el nombre de la dependencia por encima del programa ejecutado, razón por la cual se agruparon las respuestas que hacían referencia a la misma institución. Por parte de la CDI se menciona el programa PROIN y por la Sedesol a Prospera.

Se les pidió a los líderes autoevaluar su compromiso con su organización y la de sus compañeros mediante una escala de Likert. Se realizó un análisis de consistencia (Alfa de Cronbach) aplicado a las variables de compromiso con la organización, correspondientes a las preguntas 12, 13 y 14.

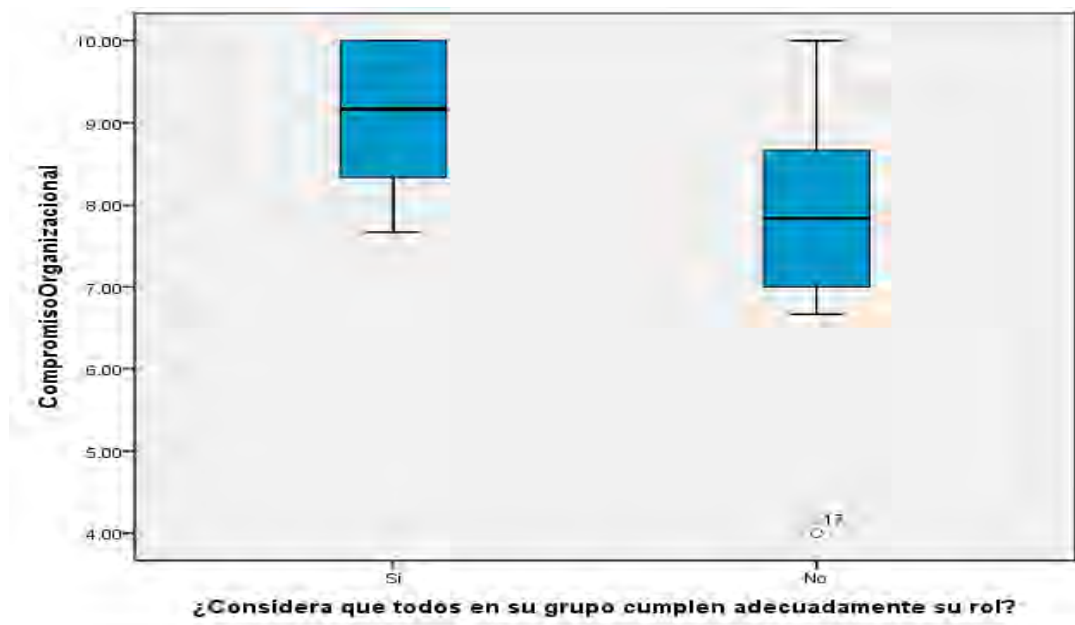
Tabla 12. Alfa de Cronbach en el compromiso organizacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.679	3

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

El grado de fiabilidad es de 0.67, por lo tanto, se concluyó que las tres escalas de Likert correspondientes a los reactivos 12, 13 y 14 miden el mismo constructo, por lo que a continuación, se decidió integrar las tres variables en una nueva variable aditiva. Para lo cual se utiliza la herramienta calcular variable en el programa SPSS, dando como resultado una nueva variable denominada “Compromiso Organizacional”. Después de generar una nueva variable se contrastó con otras de tipo binario. Como podemos observar, a mayor compromiso organizacional, mayor es la percepción sobre el hecho de que todos cumplan su rol dentro de dicha organización.

Gráfica 15. Compromiso y percepción de cumplimiento



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

De igual modo se realizó un análisis de consistencia (Alfa de Cronbach) aplicada a las variables de capacitación, correspondientes a las preguntas 17, 18 y 19.

Gráfica 16. Alfa de Cronbach aplicado a la capacitación

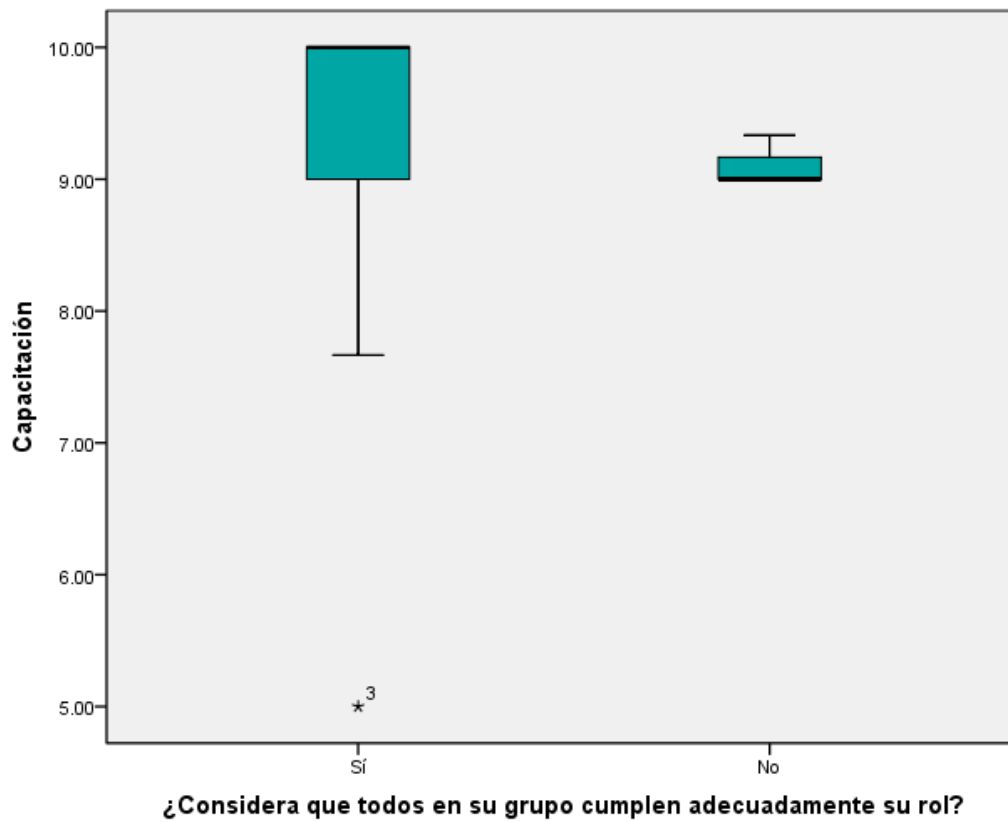
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.700	3

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Para calcular el Alfa de Cronbach, se excluyeron los datos perdidos, dando como resultado que el alfa tiene un valor de 0.7, por lo tanto, se concluye que las escalas de Likert de los reactivos 17, 18 y 19 miden el mismo constructo, por lo que es conveniente concentrarlas en una sola variable nueva. Por lo anterior, se calculó la variable y se la denominó “Capacitación”.

Posteriormente se realizó un cruce entre la nueva variable “capacitación” y la correspondiente a la percepción sobre el cumplimiento de roles dentro de las organizaciones.

Gráfica 17. Capacitación vs percepción de cumplimiento

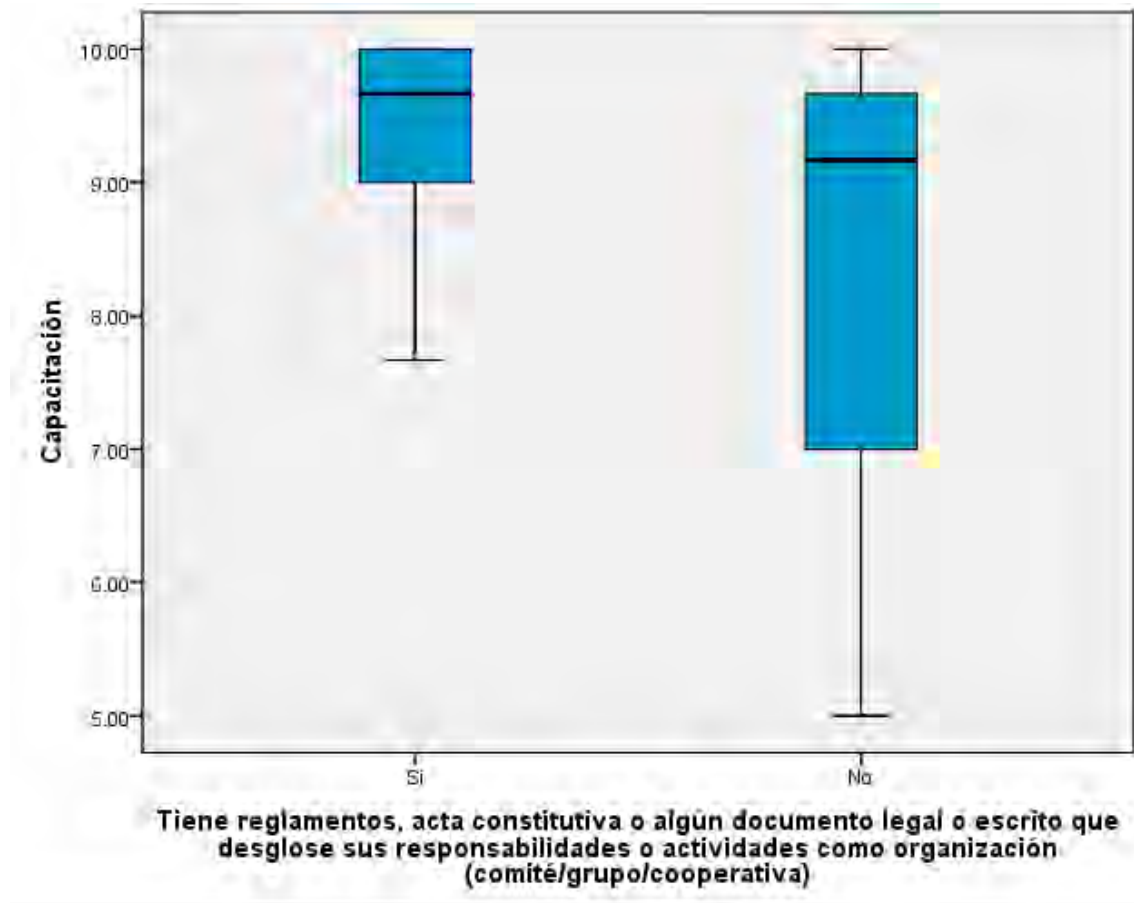


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Se puede observar en la gráfica 17 que, a mayor capacitación recibida, son más las personas que consideran que los roles en la organización son cumplidos de forma adecuada.

Posteriormente, se observa en la siguiente gráfica, a mayor capacitación recibida, es mayor la existencia de documentos constitutivos o reglamentarios en cada organización rural.

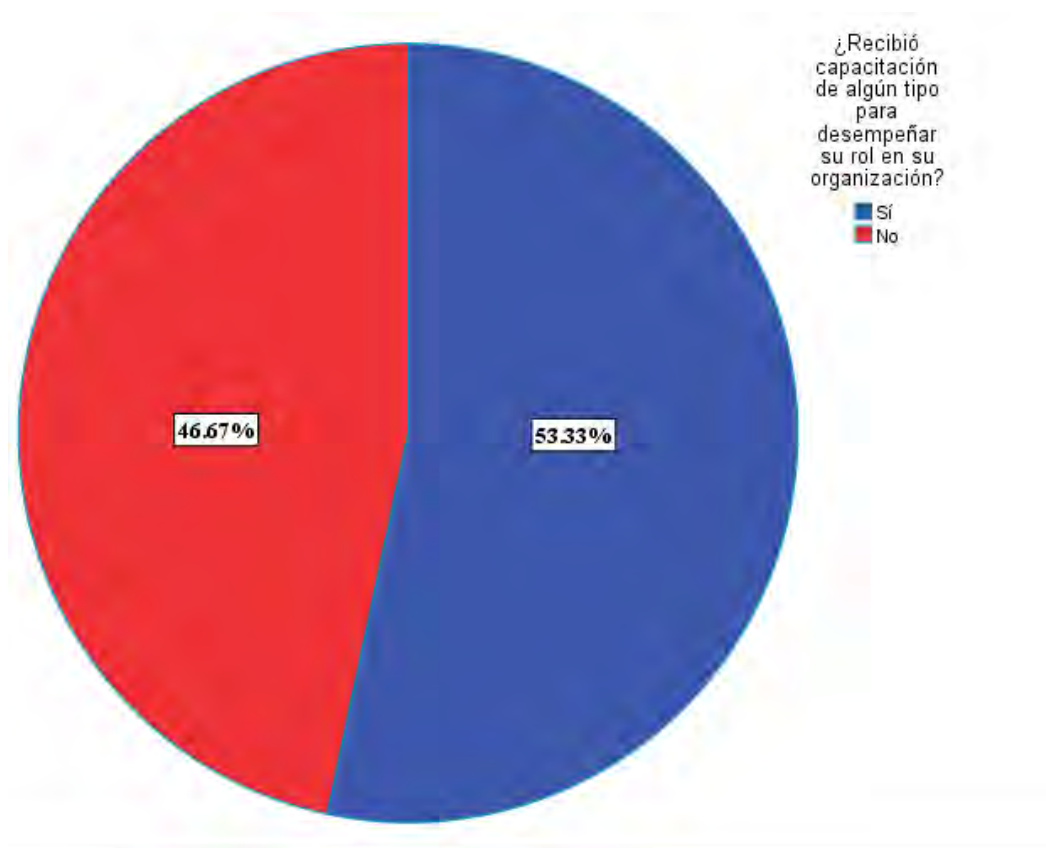
Gráfica 18. Documentos de organización VS Capacitación



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Al preguntarles sobre el tema de capacitación para desempeñar su cargo, el 53% informa que ha recibido algún tipo de capacitación.

Gráfica 19. Capacitación recibida



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Las personas que recibieron alguna capacitación se encuentran en su mayoría satisfechas con el proceso de instrucción recibido. Esta situación es preocupante debido a que casi la mitad de las personas refieren una capacitación mal impartida, toda vez que muchas ocasiones, los procesos de capacitación son meros simulacros en la comunidad, según narran testimonios recabados en esta investigación.

Encuesta a muestra representativa de ejidatarios

Como se menciona al principio del diagnóstico, se obtuvo una muestra de 111 ejidatarios de los 155 vigentes en el padrón ejidal proporcionado por el presidente del comisariado en turno, para conocer más a profundidad nuestro universo de estudio.

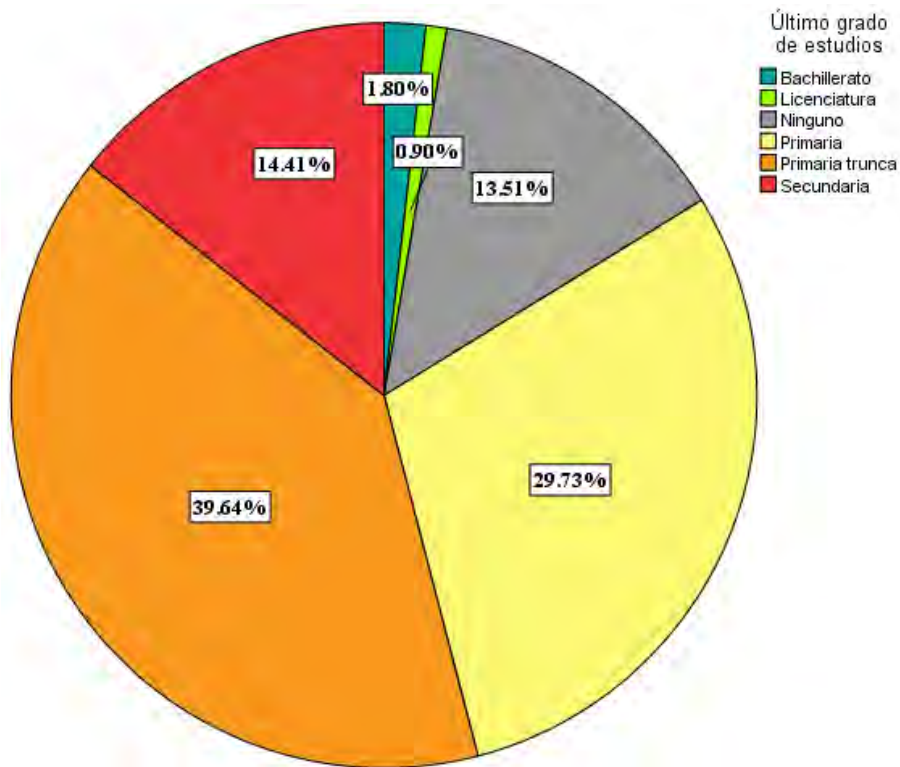
Tabla 13. Edad promedio de ejidatarios de Nuevo Bécar

Estadísticos		
Edad del encuestado		
N	Válidos	111
	Perdidos	0
Media		56.59 años
Mediana		57.00 años
Moda		67 años
	Desv. típ.	13.331 años

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Como se aprecia en la tabla de arriba, la edad promedio de los ejidatarios en Nuevo Bécar es de 56.59 años, pero la moda es de 67 años, es decir los tomadores de decisión son una población envejecida. De igual modo, aunado a la edad avanzada, el grado de escolaridad es muy bajo.

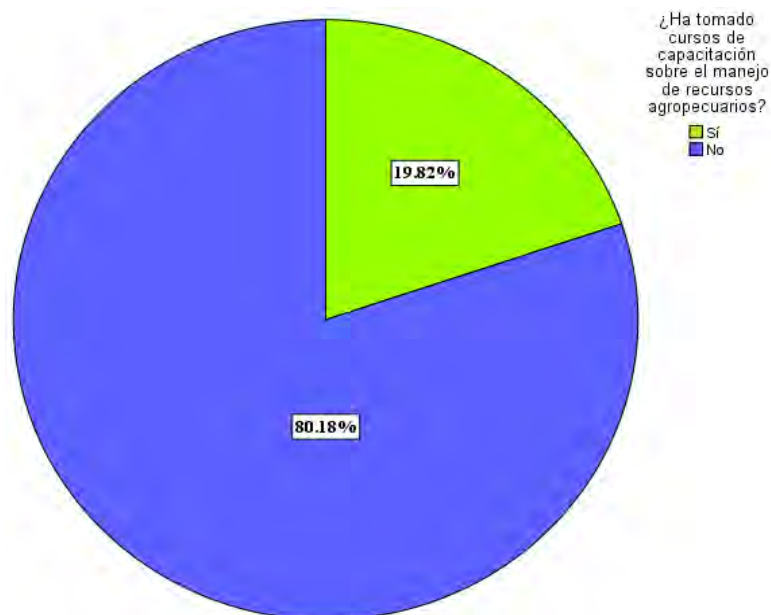
Gráfica 20. Escolaridad de ejidatarios de Nuevo Bécár



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

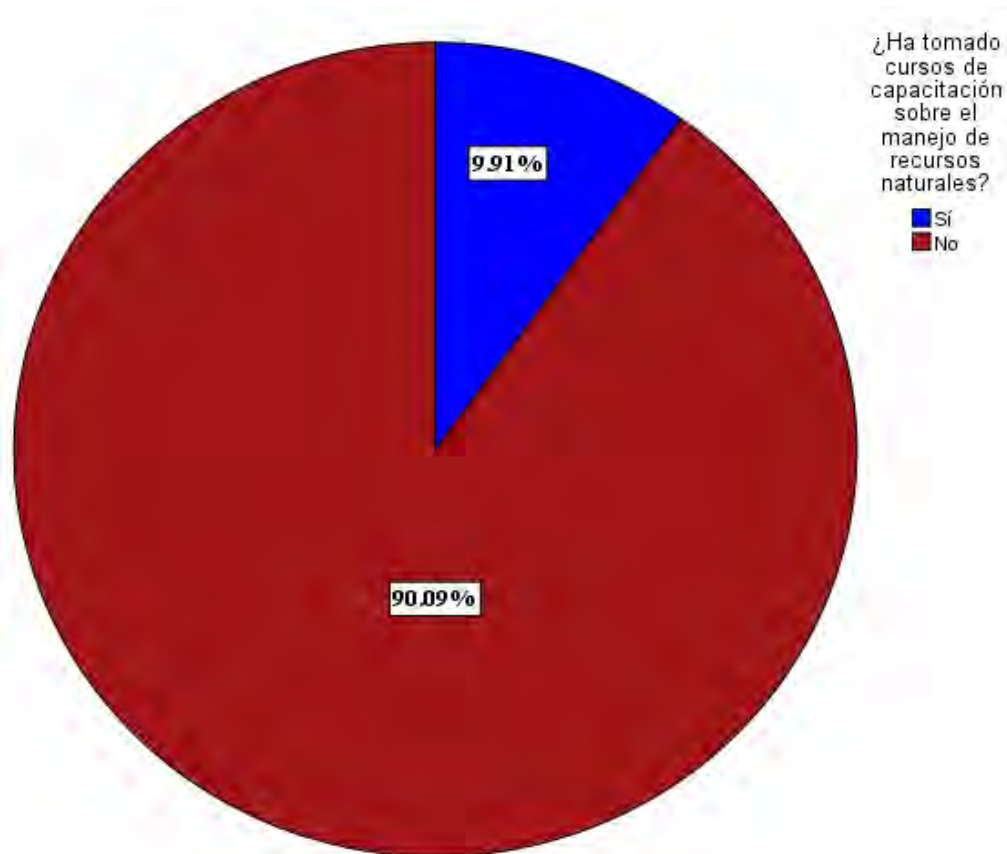
Además de las carencias en educación escolarizada, se aprecia que también carecen de formación laboral que no sea empírica como se aprecia en las siguientes gráficas.

Gráfica 21. Capacitación agropecuaria



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Gráfica 22. Capacitación en recursos naturales

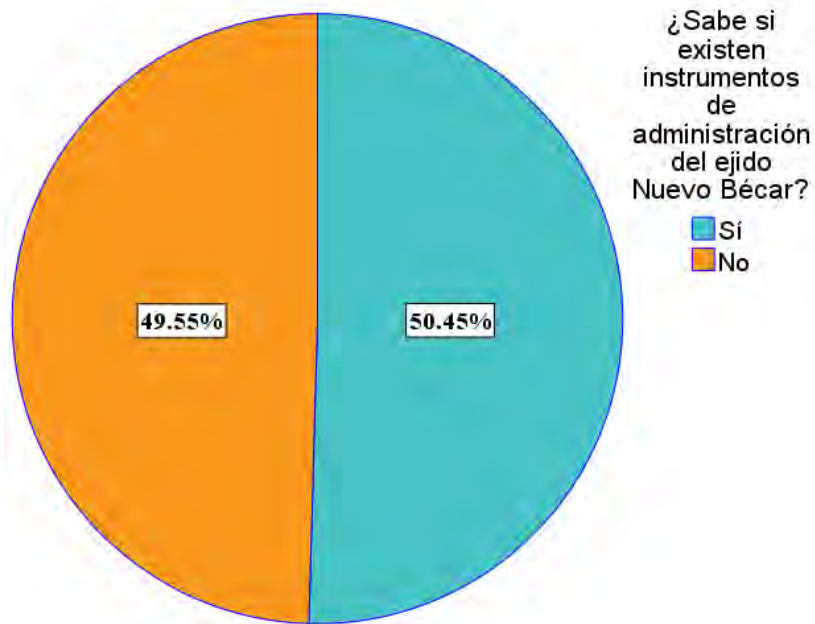


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

El 9.91% que refiere haber recibido capacitación en recursos naturales, corresponde al grupo de ejidatarios que están integrados al programa PSA “pagos por servicios ambientales” de la Conafor. De los cuales, casi la mitad no está satisfecha con la capacitación recibida, como se aprecia en las gráficas anteriores.

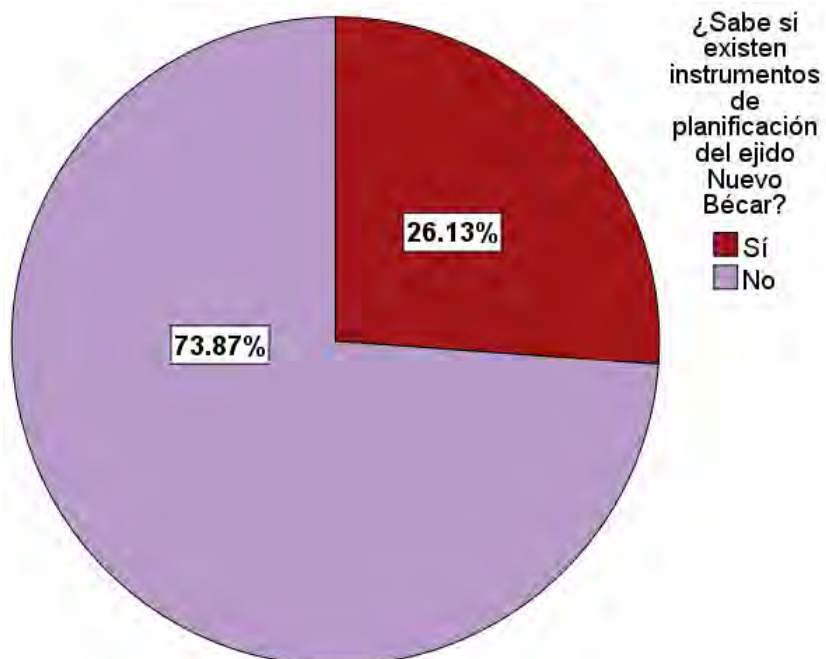
En Nuevo Bécar, existen instrumentos de organización y planeación, pero no son conocidos por los ejidatarios.

Gráfica 23. Noción de administración



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

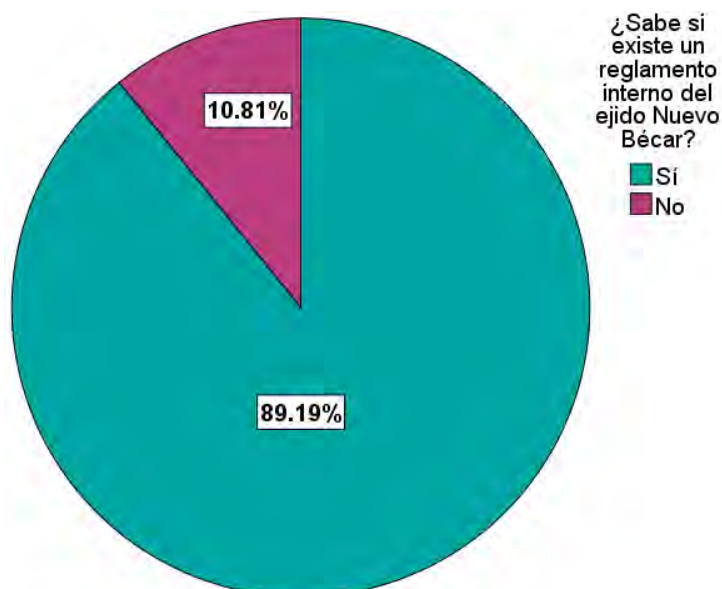
Gráfica 24. Noción de planeación



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Se pregunta si saben de la existencia del reglamento interno del ejido.

Tabla 14. Noción del reglamento interno



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Pese a que el 89% conoce su existencia, el 60% no recuerda el contenido del documento.

Tabla 15. Memoria del contenido del reglamento interno

¿Recuerda el contenido del reglamento interno del ejido Nuevo Bécar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	51	45.9%	45.9	45.9
No	60	54.1%	54.1	100.0
Total	111	100.0%	100.0	

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

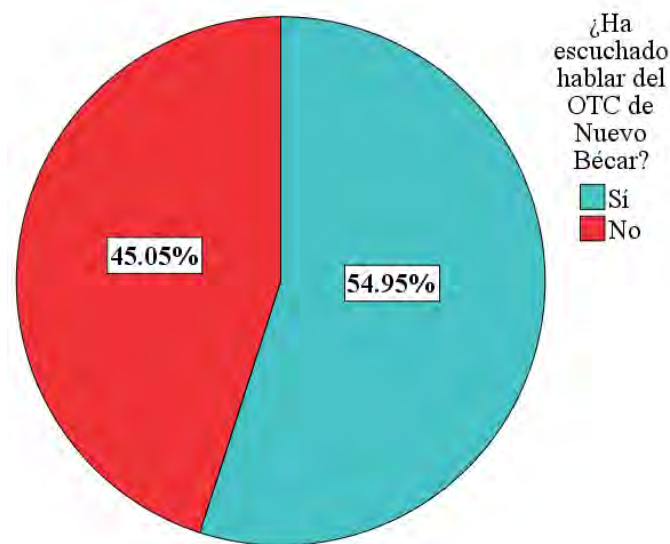
Se detecta que el reglamento interno del ejido fue elaborado por personal de la Procuraduría Agraria o alguna consultoría en 2008. Esta protocolizado y cita legislación pertinente, sin embargo, el lenguaje técnico en el cual está redactado es a veces incomprensible para los ejidatarios, así como para el investigador, pues en algunas leyes se requiere la consulta de un abogado para entender el alcance de estas.

Se reportó en las visitas a campo la intención de la asamblea y del comisariado de actualizar el reglamento interno, la PA no financió el nuevo reglamento, pero puede brindó la asistencia técnica para renovarlo. Es aquí donde esta investigación realizó un gran aporte al solicitar el uso de lenguaje llano entendible para los campesinos. Así como otorgar una visión de algunos problemas de claridad en el reglamento detectados durante las asambleas mensuales.

Se cuestionó a los ejidatarios sobre instrumentos de planeación ya que, por reglas de operación de la Conafor, dependencia que los financió, deberían haber recibido capacitación sobre ellos. Resultando que para el caso del OTC y el DTU, los ejidatarios saben que existen, pero no los han leído.

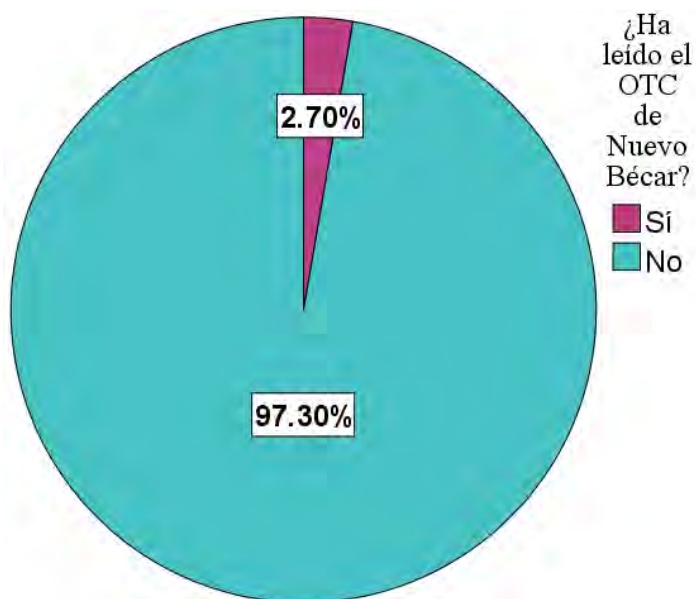
Durante la observación participante se constató que solo el comisariado tiene una copia del OTC y del DTU, las cuales están incompletas, los dos comisariados que colaboraron en la investigación refieren que no entienden para que son los documentos.

Gráfica 25. Noción del OTC



Fuente: Elaboración propia, con campo, 2017

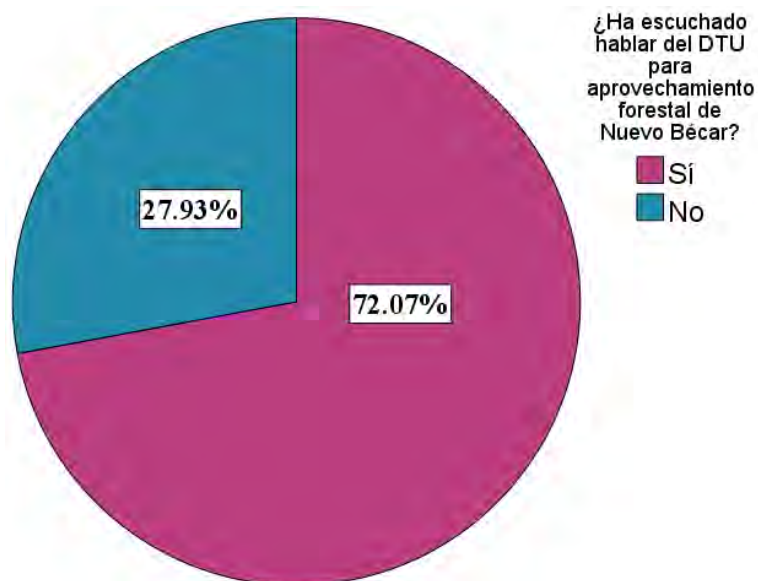
Gráfica 26. Memoria del contenido del OTC



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

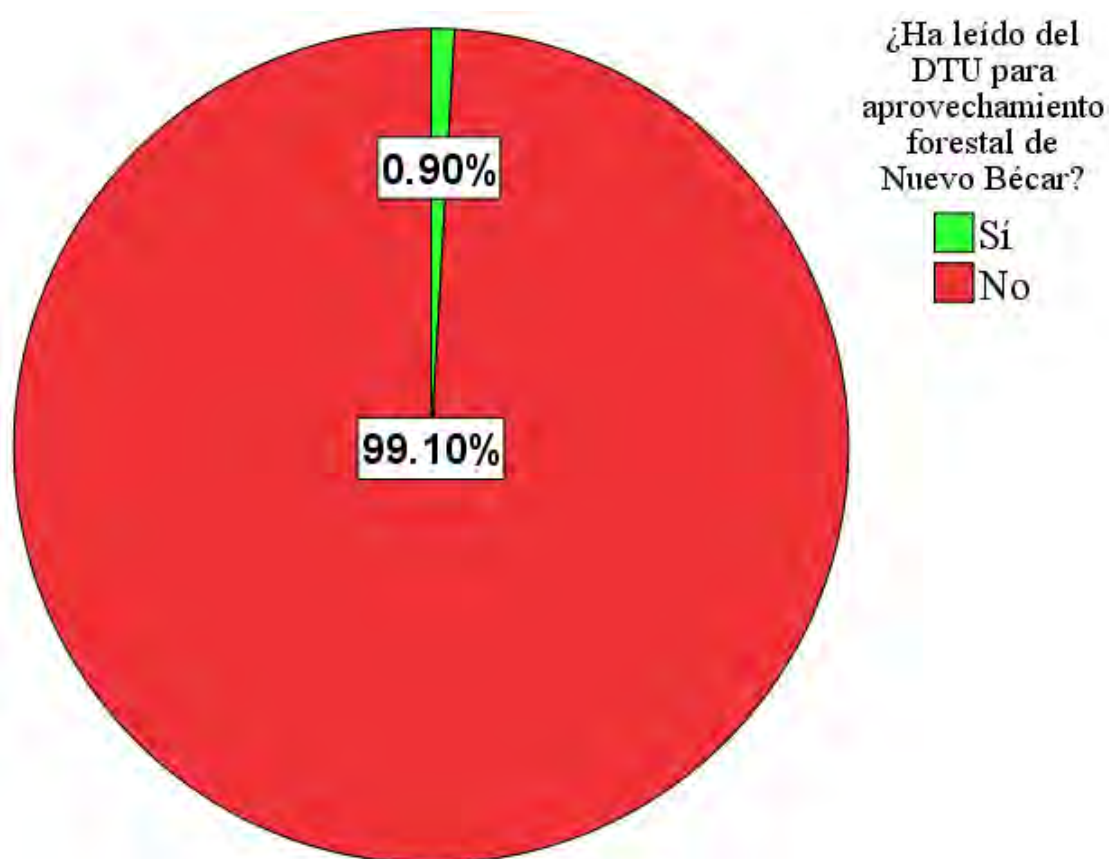
El desconocimiento del contenido es casi total, pese a que debieron recibir información al respecto, si bien esto no significa que no hayan sido capacitados, queda de manifiesto que la información no se retiene de manera efectiva.

Gráfica 27. Noción del DTU



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

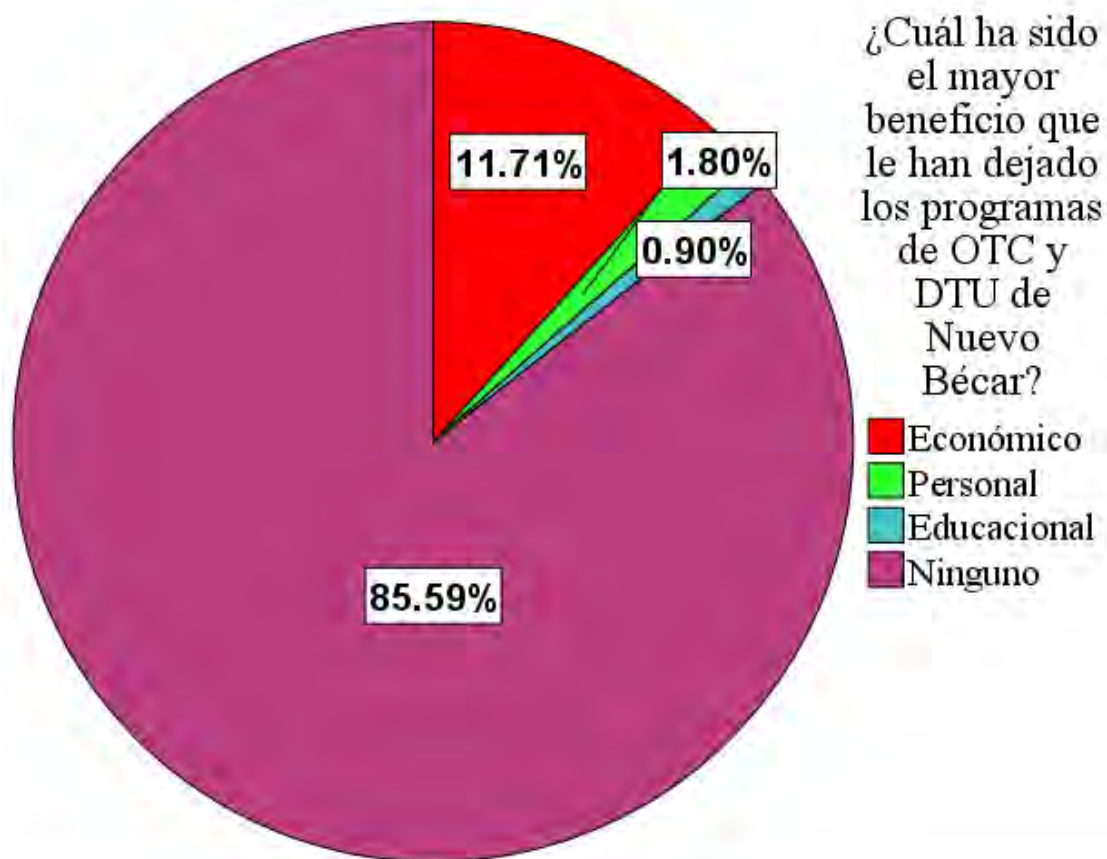
Gráfica 28. Memoria del contenido del DTU



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Se requirió conocer el beneficio que han representado los documentos de planeación ambiental en Nuevo Bécar. En el caso particular de DTU, es un documento muy técnico, que se elaboró como requisito para poder acceder a otros tipos de proyectos de la Conafor enfocados en la explotación forestal sustentable. Se proporcionó por parte de la consultoría en escrito, pero no en versión digital, pese a los múltiples intentos por obtenerlo directamente con los consultores.

Gráfica 29. Beneficio de tener OTC y DTU

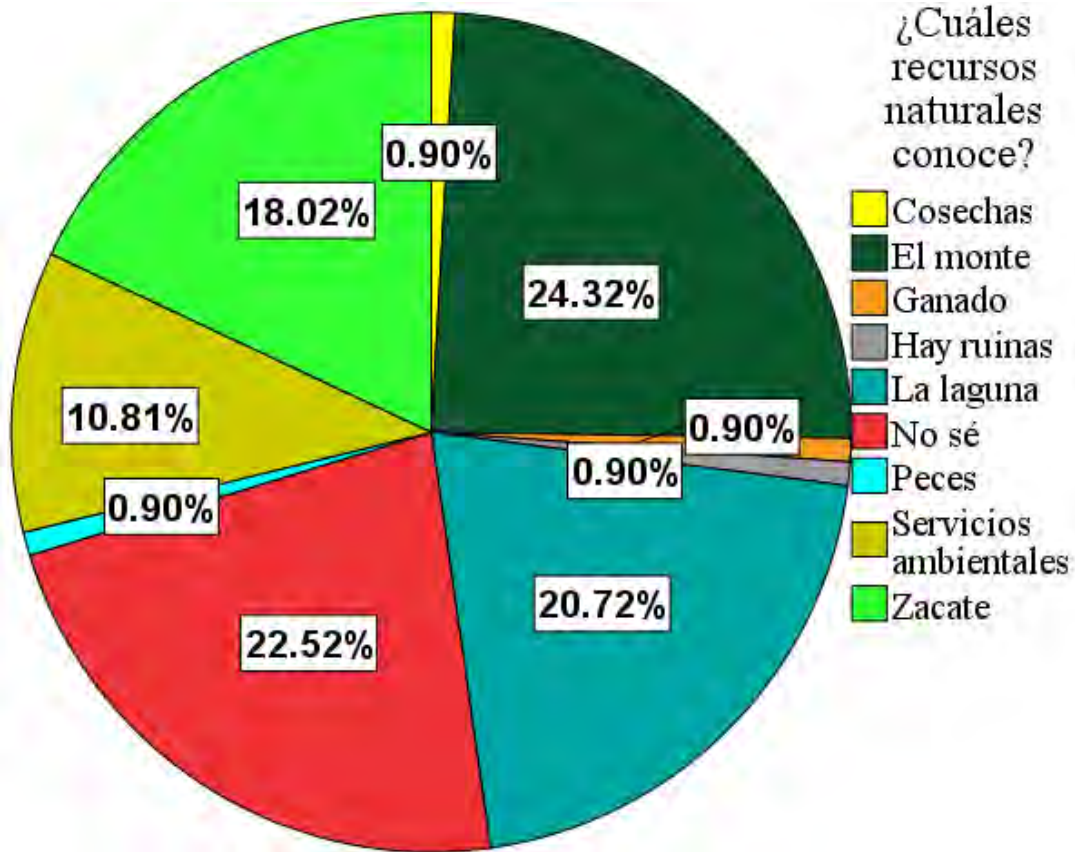


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

La percepción generalizada correspondiente al 85.59% es que el beneficio para el ejido ha sido nulo, cabe destacar que el 11.7% que percibe un beneficio económico, se corresponde con la cantidad de ejidatarios cuyas parcelas fueron admitidas por la Conafor como susceptibles de entrar al programa de conservación por servicios ambientales del DTU, así como el OTC, los cuales tienen una vigencia relativa a 5 años. Es importante hacer notar que el beneficio ecológico queda relegado a un segundo término.

Se consideró pertinente conocer la noción del capital natural del cual disponen los ejidatarios.

Gráfica 30. Noción de recursos naturales ejidales



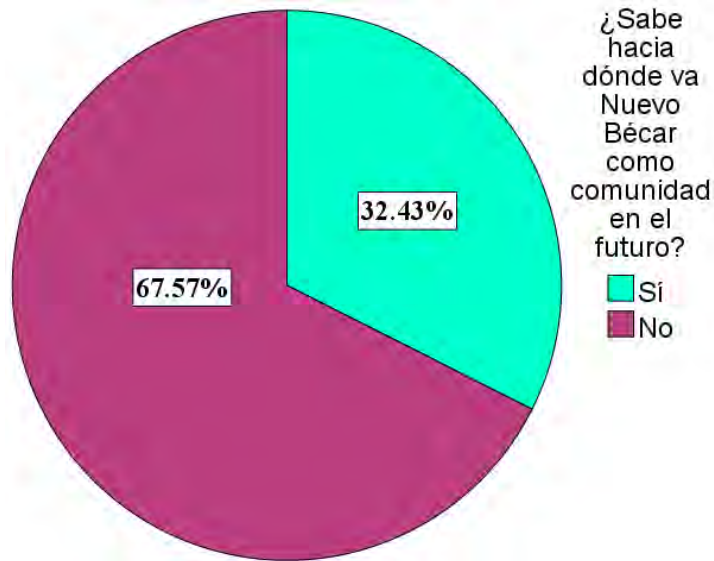
Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Es interesante notar el 24.32% corresponde a “el monte”, siendo el más importante en la mente de los ejidatarios, seguido de “la laguna” (20.7%) y el “zacate” (18%). La laguna es básica ya que es la fuente más constante de agua que tiene la localidad. Si bien la CAPA (comisión de agua potable y alcantarillado) surte de agua clorada a la comunidad algunos días de la semana mediante la tubería “El Cedral”, todavía se surten de la aguada al menos 3 días por semana.

Por otro lado, la conservación del monte, le deja pagos por servicios ambientales, así como diversos beneficios, que van desde la leña, hasta la caza. El zacate por su parte representa la principal actividad económica para el ejido, ya que tiene una demanda constante de la zona hotelera al norte del estado, un precio constante y el producto puede almacenarse por meses de ser necesario.

En cuanto a la noción de dirección como ejido, se puede observar que un 67% de la población no sabe hacia dónde evoluciona su comunidad.

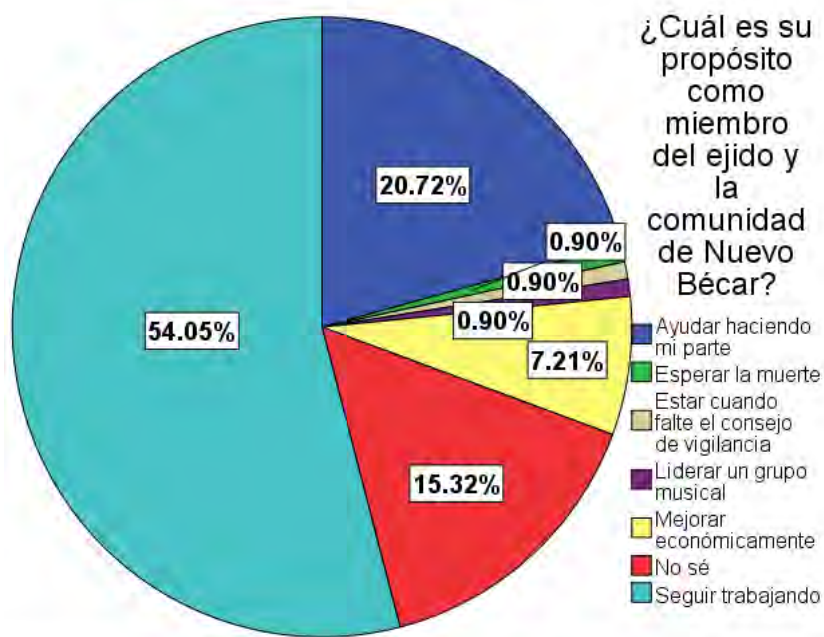
Gráfica 31. Noción de visión comunitaria



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

En cuanto a su rol en la comunidad, pese a la diversidad de respuestas, destacan “Seguir trabajando” con el 54% y “Ayudar haciendo mi parte” con el 20.7%.

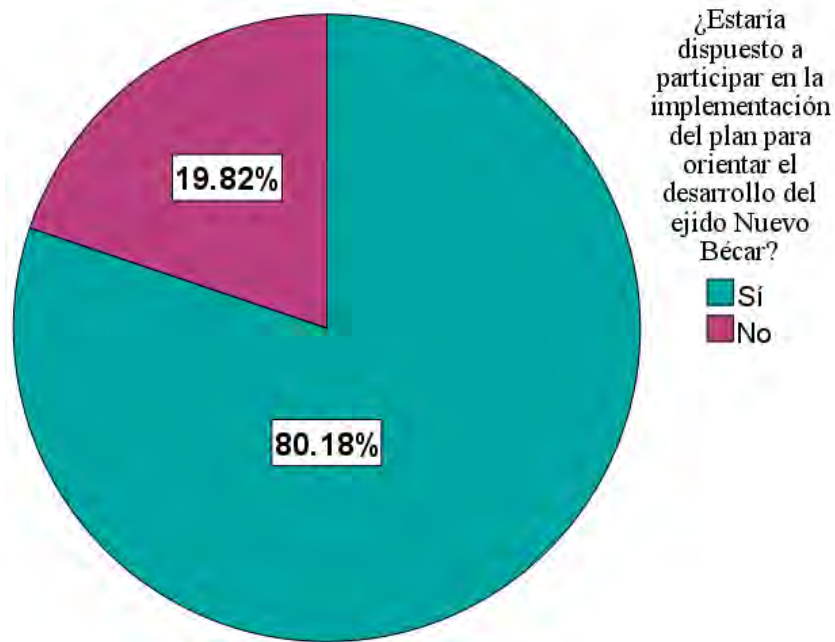
Gráfica 32. Noción de propósito personal en la comunidad



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Para efectos de cumplir el objetivo central de esta investigación, se desea conocer la intención de los tomadores de decisión sobre una propuesta de plan de manejo interno.

Gráfica 33. Intención de implementar un plan interno



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Es necesario destacar que previamente se les cuestionó sobre si estarían dispuestos a colaborar en la elaboración de un plan y después se les cuestionó si estarían dispuestos a participar en su implementación, siendo las cifras iguales en ambos casos. Por lo que se decidió presentar solamente la gráfica correspondiente a la intención de implementación.

Revisión estratégica

El ejido cuenta con un reglamento interno protocolizado desde el 2008 promovido por la Procuraduría Agraria (PA). El cuál en la práctica no se sigue al 100%, de hecho, durante las visitas de observación en las asambleas ejidales, se pudo constatar que gran parte de la reunión se consume entre alegatos de personas que no tienen claro lo que dice el reglamento, la costumbre es la ley de voz y voto por encima de lo escrito.

Después de realizar entrevistas a autoridades de la localidad constatamos que se trabaja sin rumbo, las actividades son de auto manutención, no existe un plan de desarrollo ejidal que integre a repobladores con ejidatarios y sus actividades de manera holística.

La investigación documental realizada confirma que el panorama es más grave aún, ya que a nivel nacional tampoco existe evidencia de planes ejidales integradores, salvo una excepción reciente (Ojital, El cuayo).

Si bien se encontraron programas de manejo forestal, algunas unidades de manejo ambiental y ordenamientos territoriales no van más allá de regular actividades específicas. Recién se creó el primer plan de desarrollo ejidal en la comunidad Ojital El Cuayo, del municipio de Ixhuatlán de Madero, en Veracruz con perspectiva sustentable.

Al explorar en términos de planeación ejidal en Nuevo Becar, se concluye que los campesinos piensan que fueron dejados de lado por las administraciones federales y locales, ya que manifiestan haber sido abordados por autoridades de diversas dependencias gubernamentales en el pasado, ofreciendo apoyos económicos para la producción, los mismos que cada vez son menos, además los subsidios ofrecidos eran parte de programas nacionales de la Secretaría de la Reforma Agraria.

Existe una capacidad limitada de autogestión en ésta y en muchas comunidades de México, la entrada de planes federales de orden vertical descendente favoreció el clientelismo en los productores del campo.

La economía del ejido Nuevo Becar, al igual que la de otros núcleos ejidales del país, está sumergida en la informalidad, ya que sólo un pequeño grupo de personas realiza alguna actividad económica formal, entre los que se puede mencionar a dueños de pequeñas

tiendas, incluyendo la comunitaria Liconsa, además de otros ejidatarios residentes y no residentes en el pueblo que desempeñan actividades profesionales.

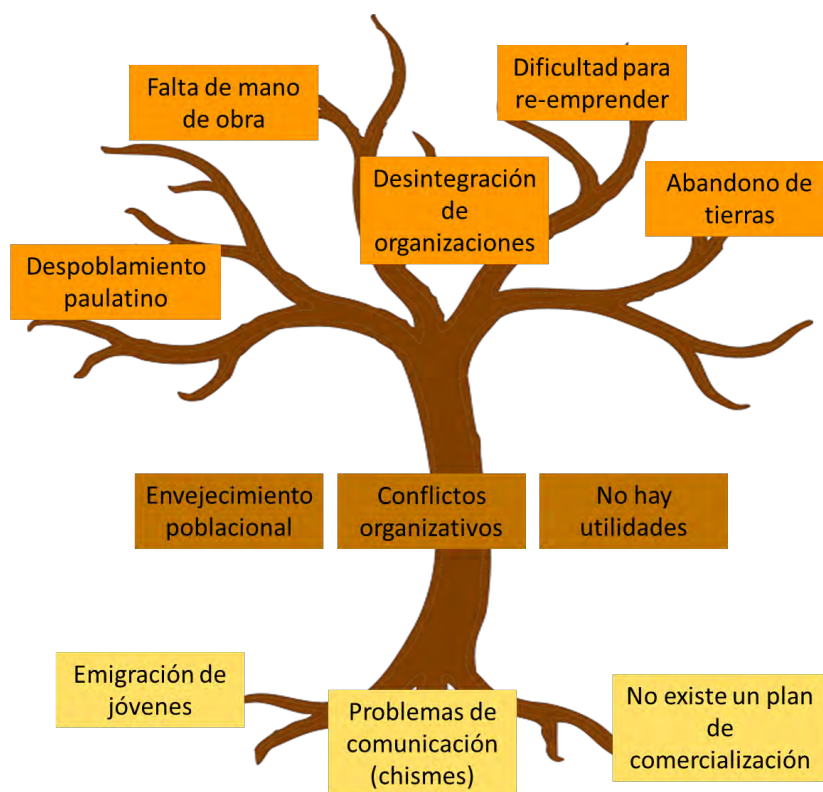
Actualmente no existen incentivos para que los jóvenes con algún grado profesional de educación se afinquen en la localidad, contribuyendo esta situación a que la población estable carezca de los conocimientos adecuados para desarrollar actividades comerciales exitosas. De forma alarmante la comunidad está envejeciendo, debido a la migración de personas jóvenes hacia los Estados Unidos y hacia el norte turístico de Quintana Roo.

Adicionalmente a las situaciones anteriores, la entrada de recursos monetarios al pueblo se limita a envíos de remesas desde Estados Unidos, subsidios gubernamentales, dinero enviado desde la zona norte del estado por emigrantes de la comunidad, así como la venta de “pasto palapero” (un tipo particular de zacate utilizado para el techado de palapas en las zonas costeras del Estado) que los habitantes del lugar han llamado también “zacate negocio”. Identificado con el nombre científico *Imperata cylindrica* llamado en otros lugares “pasto rojo”. Cuyo precio aproximado en el mercado es de 80 centavos por rollo y que se ha constituido en la actividad más rentable para los campesinos locales.

Con ayuda de la información recabada se elaboró un análisis FODA preliminar y un árbol de problemas de la comunidad de acuerdo la percepción de esta investigación.

Árbol de problemas: Nuevo Bécar (percepción de investigador)

Figura 4. Árbol de problemas con percepción externa

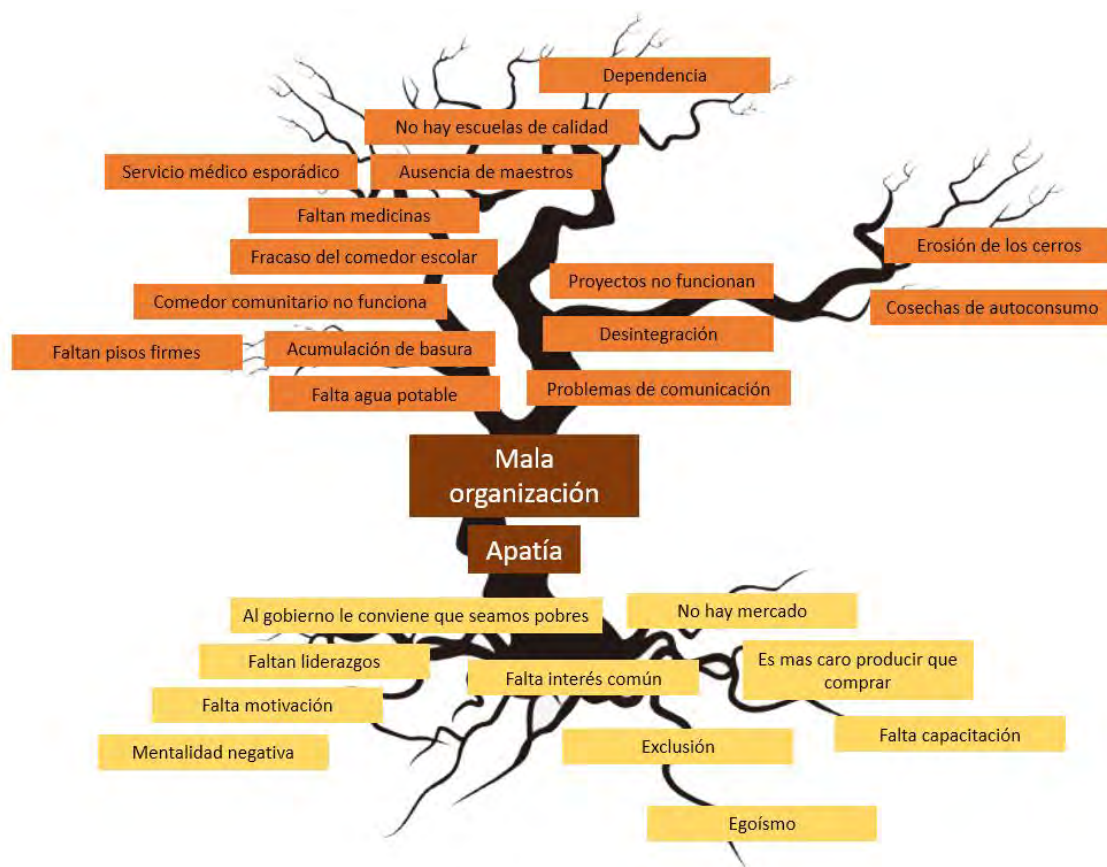


Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Para la elaboración de este árbol de problemas comunitarios, se seleccionaron las 3 inquietudes más significativas en tres rubros distintos, el primero desde un punto de vista demográfico, el pueblo enfrenta una crisis causada por la emigración y el envejecimiento natural de sus pobladores, dicha problemática repercute en todos los aspectos, ya que afecta la productividad de las parcelas de labor; En cuanto a las organizaciones internas, se identifica a los problemas de comunicación como los más graves, siendo el chisme un asunto preocupante que desencadena rencillas internas que han terminado con la desbandada de algunos grupos organizados, que de igual manera afectan toda la vida comunitaria; El tercer gran problema seleccionado por su importancia es el de la productividad y los escasos ingresos monetarios que generan los trabajos campesinos, ya sean de agricultura, apicultura o ganadería en alguna de sus otras formas, no existen planes de comercialización por parte de los productores, incluso dentro de sus grupos organizados, los líderes presentan un aparente desconocimiento del tema.

Árbol de problemas: Nuevo Bécár (percepción de la comunidad)

Figura 5. Árbol de problemas percepción interna



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2018

Se programó un taller participativo en la casa ejidal el domingo 14 de enero, hubo unos ajustes por problemas derivados de la red eléctrica y se reprogramó para el 21 de enero de 2018. El tiempo ha estado lluvioso y frío, muy nublado, lo cual afectó la convocatoria, además de la apatía reconocida por los escasos 7 asistentes plasmada en el árbol de problemas, en su retroalimentación comentaron que, si no hay incentivos monetarios o en especie como la comida de la junta ejidal anterior, la gente regularmente no asiste. Se utilizó el pizarrón blanco de la casa ejidal, sin embargo, el exceso de humedad provocó que se tuviera que retocar constantemente el árbol de problemas.

La visión de los asistentes coincide con la percepción externa en muchos casos, sin embargo, es mucho más detallada y señala problemas más puntuales. Lo más relevante de este ejercicio es la autocrítica que realizaron los presentes.

Análisis cruzado de los árboles de problemas

Las personas plasmaron que la apatía es en realidad su mayor problema, toda vez que muy pocos habitantes acudieron a la convocatoria, también reconocen que la mala organización es consecuencia de este sentimiento apático pues las personas regularmente son reacias a participar. El presidente del comisariado ejidal señaló “como no hay chescos no vienen” lo cual muestra de forma contundente la gravedad de la situación. Los miembros de la comunidad están acostumbrados a recibir dadivas para realizar cualquier acción, incluso si es para su beneficio.

Cada vez que se solicita a la asamblea ejidal su anuencia para la aprobación de algún beneficio económico, que van desde aprobar algún proyecto productivo, una cesión de derechos ejidales, una autorización para aprovechamiento forestal o para ser aceptado como ejidatario, se debe pagar una tanda de refrescos a todos los asistentes de la asamblea ejidal. Cuando alguna junta de este tipo se va a realizar, se corre la voz por el pueblo y la asamblea logra el quorum legal para su realización.

Entre las observaciones más interesantes se destaca que la comunidad no es consciente del envejecimiento de los ejidatarios, ni de la migración de los jóvenes, estas cuestiones las perciben con total normalidad como parte de la dinámica de Nuevo Bécar. Las cosas que no se perciben de forma externa pero que son fundamentales para los pobladores, son el mal funcionamiento de los comedores subsidiados por el gobierno, el comedor escolar, cuya función tendría que ser la de proporcionar una dieta balanceada y nutritiva para los niños, sirve entre el menú comida congelada, hamburguesas precocidas y otros alimentos como fritangas que no contribuyen a la nutrición infantil, además de que se alejan del menú tradicional que consumen regularmente en sus casas.

Otro aspecto importante es la consciencia ambiental de los comunitarios, que están conscientes de la erosión de los cerros dentro de la población, así como la acumulación de basura, el basurero del pueblo que está muy próximo a la carretera, los desechos que de vez en cuando arrojan algunas personas en las inmediaciones de la aguada.

Los problemas de producción-comercialización también son percibidos en ambos árboles, son conscientes de la falta de capacitación y de carencias administrativas, se coincide también en la dependencia de subsidios gubernamentales.

FODA: Nuevo Bécár (percepción de investigador)

Figura 6. FODA con percepción externa



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Se elaboró el diagrama FODA sobre las situaciones encontradas en la investigación preliminar. Se programa elaborar otro FODA participativo y realizar un cruce de contenido, así como matrices FODA para seleccionar estrategias adecuadas para cada situación.

FODA: Nuevo Bécar (Información cruzada comunidad-investigador)

Tabla 16. FODA cruzado

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Solidaridad comunitaria -Áreas de pastizales extensas. -Conocimiento sobre el manejo del zacate. -Noción de la necesidad de mejorar la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dependencia económica de un solo producto. -Posibles conflictos internos. -Envejecimiento poblacional. -Dependencia de subsidios. -Carencias organizacionales. -Apatía.
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de manejo integral. -Diversificar la producción. -Capital humano con educación universitaria y en posiciones estratégicas que pueden colaborar al desarrollo comunitario. -Se identifican nuevos liderazgos positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevos ejidos productores de zacate. -Intermediarios fuertes. -Cambio en la legislación ambiental. -Incendios forestal. -Dependencia de la lluvia.

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2017

Resultados preliminares

Firma de convenio de colaboración entre la Universidad de Quintana Roo y el Ejido Nuevo Bécar (Ver el documento completo anexo).

Fotografía 1. Convenio general UQROO-Nuevo Bécar

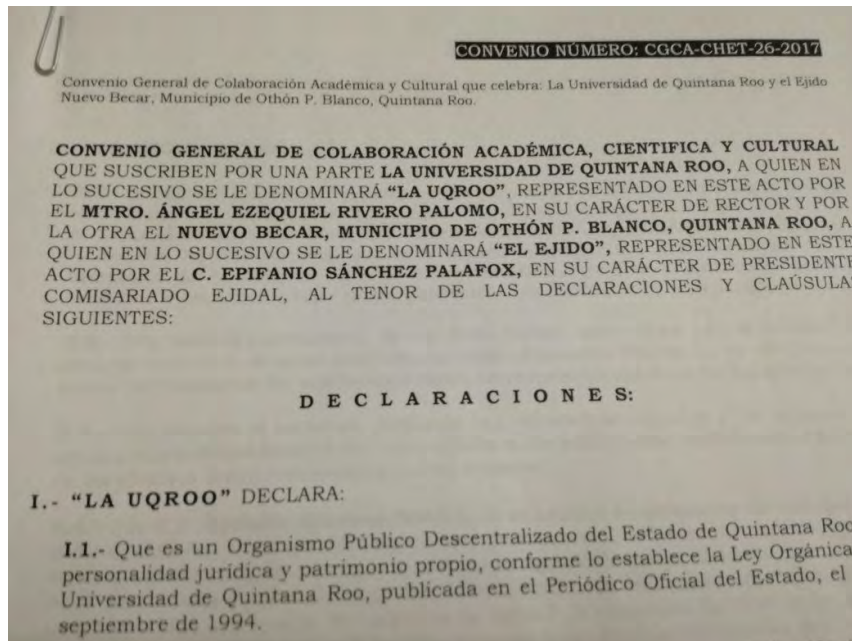


Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fotografía 2. Convenio general UQROO-Nuevo Bécar firmas

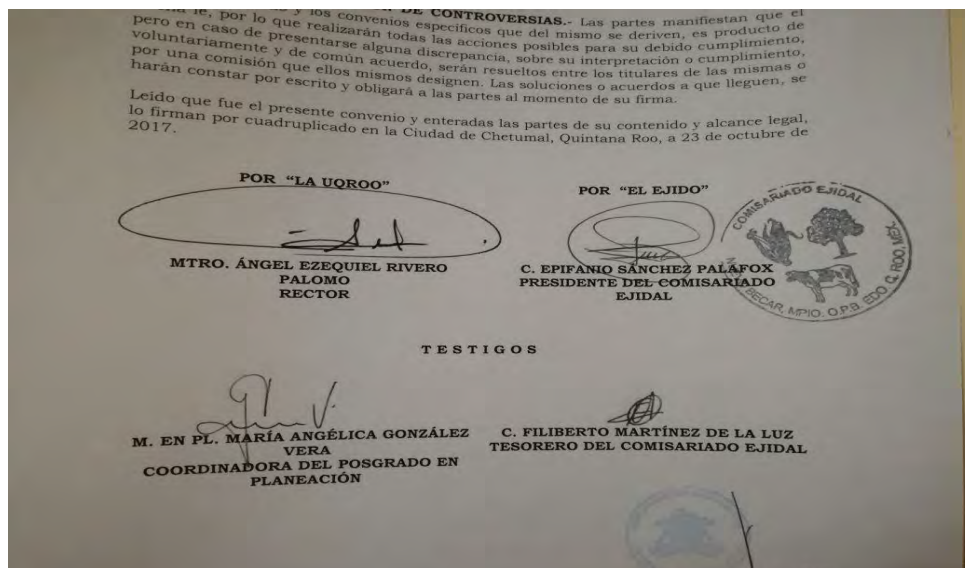


Foto: Rubén Sánchez Aldana

Acercamiento con el nuevo comisariado del ejido Nuevo Bécar elegido el domingo 3 de diciembre de 2017.

Fotografía 3. Nuevo comisariado ejidal de Nuevo Bécar



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fotografía 4. Asamblea ejidal de Nuevo Bécar en votación



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Capítulo IV: Plan comunitario fase 1

Con base en los datos recabados, se planteó la siguiente lista de actividades a realizar en el periodo primavera 2018, a partir del mes de enero, se decidió realizarlo lo más sencillo posible para facilitar el entendimiento por parte de los ejidatarios:

Figura 7. Esquema de fase 1 del plan comunitario



Plan integrador simplificado:

Fase 1



Formación de un comité comunitario, encargado de evaluar el reglamento interno del ejido para su actualización y difusión.



Formación de un comité de planeación para la elaboración de un plan de desarrollo ejidal integral a mediano y largo plazo.



Revisión de los instrumentos DTU y OT ejidales.



Proponer el plan comunitario.



Difundir el plan comunitario.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1 del plan: 1 Renovación del reglamento interno



La asamblea ejidal correspondiente al domingo siete de enero de 2018, fue en realidad una celebración, por la entrada en funciones del nuevo comisariado, de acuerdo con la costumbre, se organizó una “taquiza” de cochinita pibil y refrescos. Se revisó el orden del día a toda velocidad, ya que los ejidatarios fueron a la “taquiza”.

Se demoraron un poco en la revisión de asuntos generales por algunos incidentes del pueblo, pero por presión de la mayoría se procedió a un siguiente paso.

Se recibió la visita del ingeniero Noe Méndez, quien ofreció actualizar el reglamento interno a cambio de una comisión, el punto de acuerdo finalmente no tuvo consenso y se postergó el asunto para otra asamblea. Ya que existe una resistencia al cambio, así como un temor al despojo por parte del gobierno, cabe señalar que el comité de renovación del reglamento interno no pudo consolidarse debido a estos motivos. No obstante, se logró invitar a los asistentes a una asamblea extraordinaria no vinculante para la realización del árbol de problemas en día 21 de enero.

La siguiente asamblea ejidal se llevó a cabo con normalidad de acuerdo con el orden previsto. El día cuatro de febrero de 2018. Además de los acostumbrados informes del comisariado ejidal y asuntos generales, se abordó formalmente por segunda ocasión en el año, la renovación del reglamento interno. Dicho punto se volvió acalorado, ya que el representante de la PA (Procuraduría agraria), el licenciado Porfirio Jiménez, es también ejidatario de Nuevo Bécar, situación por la que otro ejidatario reclamó que Porfirio tenía un interés personal en la actualización del reglamento.

Fotografía 5. Jefe de residencia de la PA Chetumal, hablando sobre el reglamento interno



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Pese a la oposición a la renovación de la asamblea, después de que la asamblea se prolongara por más de tres horas, finalmente se aprobó por mayoría que se actualizara el reglamento interno.

El punto de acuerdo fue que se realizaría una visita de un enviado de la PA el día 20 de febrero para renovar el reglamento interno, pero solo en los artículos que han caducado por las reformas legales. Ya que la mayoría de los artículos no precisan cambios según la asamblea.

Es importante recalcar el desconocimiento del reglamento interno por parte de la asamblea, situación que confirma lo encontrado en las encuestas. Esto debido a que en el reglamento vigente desde 2008 establece obligaciones debidas a la LGEEPA, vida silvestre y otras que los ejidatarios desconocen y cuyos alcances ignoran.

Porfirio Jiménez recomendó que viniera otra persona por parte de la PA para evitar malentendidos. Después de la asamblea se solicitó por parte del comisariado mi presencia para la junta de renovación.

Se nombró una comisión redactora del nuevo reglamento interno. Se revisaron asuntos generales y se concluyó la asamblea.

El día 20 de febrero se celebró una asamblea extraordinaria, convocada para la redacción del nuevo reglamento interno. Se convocó a la comisión redactora, la cual no asistió en su totalidad, también se ausentó el secretario del comisariado y solo un miembro del concejo de vigilancia se presentó. Se realizó un voceo la noche previa para invitar a todos los ejidatarios que quisiesen entrar presentes además de los comisionados, sin embargo, solo asistieron 12 ejidatarios, de los cuales, solo ocho permanecieron hasta el final y uno de ellos tiene suspendidos sus derechos de voz y voto, punto que se tocó en la asamblea.

La PA (Procuraduría agraria) envió en esta ocasión a la Licenciada María Guadalupe Ku Lida quién es la visitadora oficial del ejido, pero que regularmente no asiste por un acuerdo interno con el Lic. Porfirio Jiménez ya que al ser él ejidatario de Nuevo Bécar acude regularmente a las asambleas.

La reunión se prolongó por cerca de cinco horas, se volvió a hacer presente el miedo a que el ejido sea forestal en lugar de agro-ganadero. No obstante, la licenciada les leyó las partes del reglamento interno donde se habla sobre la LGEEPA y se volvió a poner en evidencia el desconocimiento y la comprensión del reglamento interno del ejido.

El ejidatario apodado “bilioso” fue el opositor principal de la actualización. No obstante, otro ejidatario “Lencho” también se mostró preocupado ya que quiere heredar su parcela, pero la licenciada le aclaró la situación de los derechos sobre el porcentaje ejidal no equivale a la posesión de una superficie determinada de tierra, aunque la costumbre del ejido diga lo contrario.

Se sugirió la creación de un comité de planeación ejidal que funcionó como comité consultivo del comisariado y de los ejidatarios, pero la licenciada recomendó que se haga como un punto de asamblea en la siguiente junta.

Fotografía 6. El comisariado y la visitadora de la PA



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fotografía 7. Comisión redactora para la renovación del reglamento interno



Foto: Rubén Sánchez Aldana

A grosso modo se modificaron únicamente los artículos correspondientes a los reformados artículos de la Ley Agraria 37 y 80.

Para que coincida con las nuevas leyes, en cuanto al artículo 37 reformado en 2016 sobre la equidad de género, para la inclusión de las mujeres ejidatarias. Donde el comisariado no puede tener más del 60 por ciento de personas de un mismo género.

En cuanto al artículo 80 se procedió a hacer una anotación que incluya para la separación de la calidad de ejidatario, la renuncia expresa del interesado. Con el fin de que no se despoje de manera injusta a algún ejidatario.

De igual modo se acordó eliminar del reglamento interno el requisito de publicar edictos y en diarios de circulación local la lista de personas que serán separadas del ejido por tener ausencias de 20 años o más. Ya que esto complica la actualización del padrón de ejidatarios pues resulta muy costoso llevar a cabo el procedimiento. De modo que al final se decidió que en su lugar se difunda dentro del ejido 5 actas en los lugares más visibles para que se informe a todos los interesados en el asunto.

También se eliminó el requisito de presentar carta poder o mandatario para representar a un ejidatario en la asamblea, ya que no es procedente legalmente. Se puede presentar una persona para escuchar los intereses del ejidatario, pero no podrá tener voz ni voto.

De igual modo se eliminó del reglamento la exención de faenas a los ejidatarios de 70 años o más pues aseguran los ejidatarios que no es necesario ni practico ya que la mayoría de los ejidatarios está cercano a esa edad. El promedio de edad es de 57 años y la edad más repetida es de 67 años. Es importante mencionar que recientemente fallecieron 2 ejidatarios de edad avanzada.

Se identificó durante la revisión que la parcela de la juventud no está lotificada debidamente y que no se usa quizá por falta de conocimiento de los jóvenes además de su ubicación, los usuarios deben estar entre las edades de 16 a 24 años de acuerdo con el reglamento.

También se modificó el punto sobre la reunión de la asamblea ya que el reglamento menciona que se realizarán 3 asambleas trimestrales, pero la costumbre es que sean mensuales, antes y después del reglamento del 2008, se quejaron los ejidatarios que el técnico que lo redactó no se fijó sobre ese punto y aplicó uno correspondiente a otro ejido.

Se revisaron las sanciones, acordándose que estas sean de medio jornal vigente en la zona, además de que se eliminó la parte donde menciona el salario mínimo regional ya que nunca ha procedido y son poco los ejidatarios con empleos formales. Siendo los jornales las unidades de medida recurridas. Este punto fue muy debatido ya que no se aplica el reglamento como debería, pues en realidad solo se cobran \$ 25 pesos, esto porque cuando se aplicó el reglamento el salario mínimo y el jornal eran equivalentes a 50 pesos. También se eliminaron los recargos ya que algunos ejidatarios realizan su pago anualmente y no mensual.

Al finalizar la reunión, la Lic. Ma. Guadalupe Ku solicitó ayuda para transcribir el reglamento interno, ya que no está digitalizado, además de solicitar mis apuntes de la reunión para hacer las modificaciones.

La asamblea mensual programada para el domingo 4 de marzo careció de quorum ya que se festejaron 2 fiestas de quinceañeras el viernes y sábado previos, influyendo en la población que no asistió a la asamblea del domingo, misma que fue cancelada. El objetivo de la asamblea era aprobar en el pleno las modificaciones al reglamento interno ejidal. Se declaró nula la asamblea y el comisariado con ayuda del visitador de la PA programaron una asamblea extraordinaria para el miércoles 14 de marzo a las 4pm. Tradicionalmente las asambleas se realizan a las 9am los primeros domingos del mes en curso, pero este se programó el día 14 por cuestiones de agenda de los visitadores de la PA, así como por un requisito que obliga a reprogramar las asambleas en un periodo de 3 días después de la anterior convocatoria, pero menos de 15 días posteriores a la misma y por la tarde ya que al ser entre semana, los ejidatarios se encuentran laborando por la mañana.

Se procedió con el itinerario de la convocatoria, iniciando la junta 30 minutos tarde, al igual que durante la junta de la comisión redactora del reglamento, el punto álgido se vivió con la lectura de las modificaciones correspondientes a las sanciones aplicables a los ejidatarios, superado el punto, se procedió a los informes del comisariado y el tesorero ejidal. El punto de asuntos generales como usualmente ocurre se prolongó por mucho tiempo.

Fotografía 8. Aprobación del reglamento interno

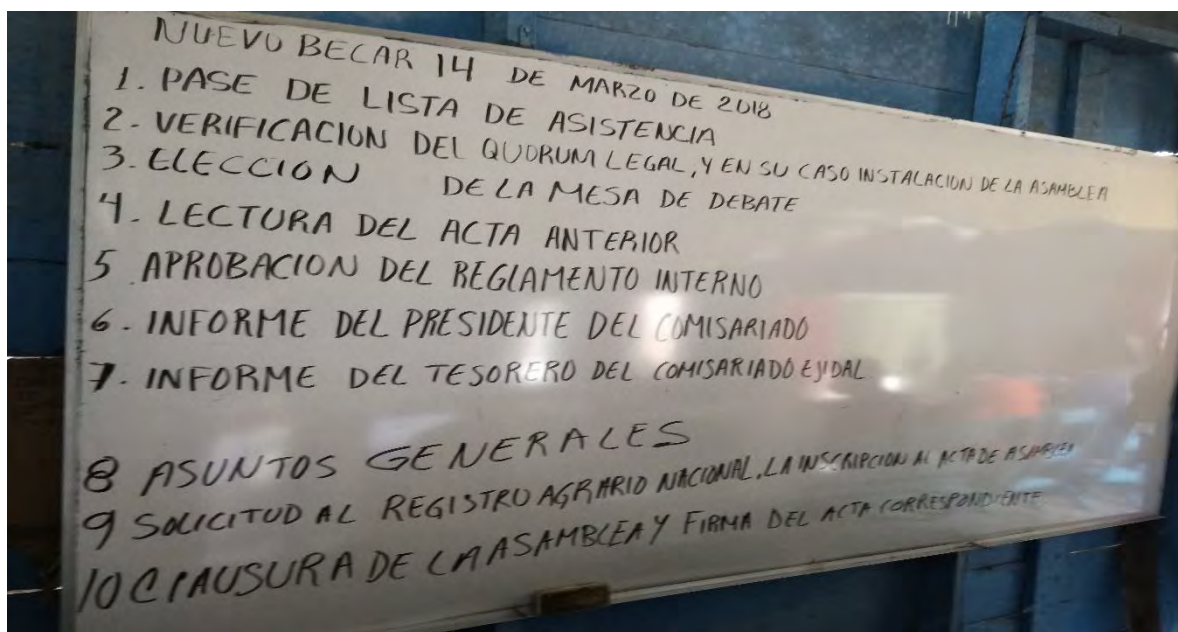


Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fotografía 9. Verificación de asistentes



Foto: Rubén Sánchez Aldana

En esta ocasión existió una asistencia de 80 ejidatarios, es de resaltar ya que pocas veces ocurre.

Fotografía 10. Asistentes a la aprobación del reglamento interno



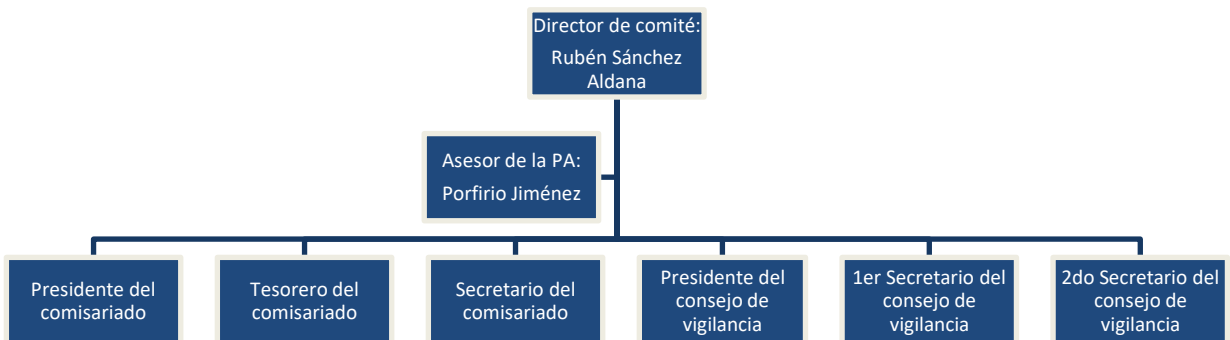
Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fase 1 del plan: 2 Creación del comité de planeación



En la asamblea correspondiente al primer domingo de abril, se propuso que se integre el comité de planeación de la siguiente manera a solicitud del comisariado ejidal:

Figura 8. Estructura del comité de planeación ejidal



Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se propuso integrar a comité a al menos un repoblador, para conocer su perspectiva, ya que, pese a no ser ejidatarios, algunos laboran tierras ejidales en préstamo o arrendamiento, además de que también son afectados por las decisiones de la asamblea.

Se intentó incluir una perspectiva de género en el comité, pero no hubo ejidatarias interesadas en participar. Existía el miedo de algunos ejidatarios de que el comité de planeación decidiera acciones sin informarlo a la asamblea, por lo que se propuso que el comité lo integren el comisariado y su consejo de vigilancia, además del director del comité (Rubén Sánchez, ejidatario) y su asesor técnico de la Procuraduría Agraria (Porfirio Jiménez, ejidatario de Nuevo Bécar y jefe de residencia de la PA en Chetumal).

Hubo un rechazo a integrar a repobladores al comité de planeación, sin embargo, aceptaron que se tomen en cuenta su opinión, aunque sin tomar acción en el comité, como ocurre en las asambleas ejidales, donde no tienen voz ni voto, pero siempre pueden ir a ser escuchados, si tienen alguna inquietud en el punto de asamblea sobre asuntos generales. Durante la asamblea se dio un debate intenso respecto a un campo deportivo de béisbol que se encuentra en tierras ejidales, la controversia es que existe un parcelamiento interno, un ejidatario argumenta que el campo es particular porque está en su parcela. Esta situación será objeto de revisión por el comité de planeación, para evitar futuros malentendidos y proponer soluciones conciliadoras.

Fotografía 11. Orden del día e informe del tesorero

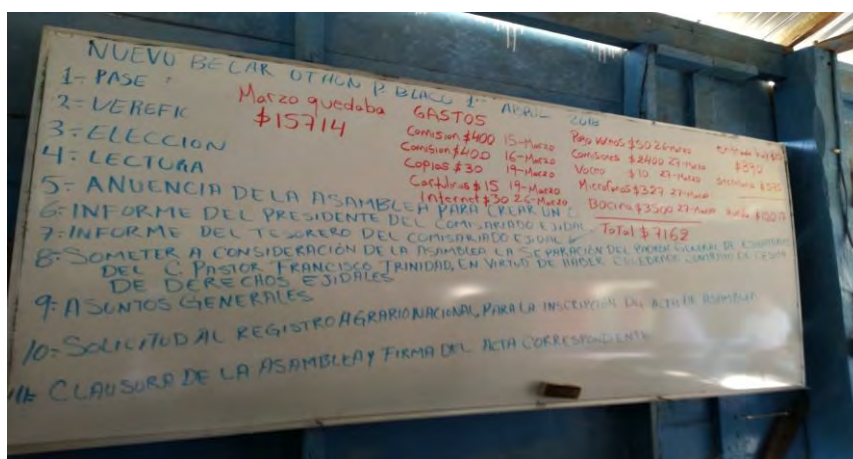


Foto: Rubén Sánchez Aldana

Cabe aclarar que, la foto 11 se tomó cuando el tesorero estaba dando su informe y se borraron algunas anotaciones, en el punto número cinco, se solicita la anuencia de asamblea para crear un comité de planeación.

Fotografía 12. Vestimenta típica masculina totonaca de Nuevo Bécar



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Se aprovechó la ocasión para tomar una fotografía a Don Julio, uno de los últimos habitantes que aún utilizan su vestimenta típica.

Fotografía 13. Quorum legal de asamblea



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Por primera vez el comisariado utilizó un equipo de sonido para realizar la asamblea.

Fotografía 14. Nuevo equipo de sonido de la asamblea



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Durante la siguiente visita de seguimiento en la asamblea ejidal correspondiente al primer domingo de mayo, se leyó el acta anterior, se solicitó que se inscriba al RAN el acta de asamblea previo, donde consta la aprobación del comité de planeación.

Fotografía 15. Asamblea seis de mayo de 2018

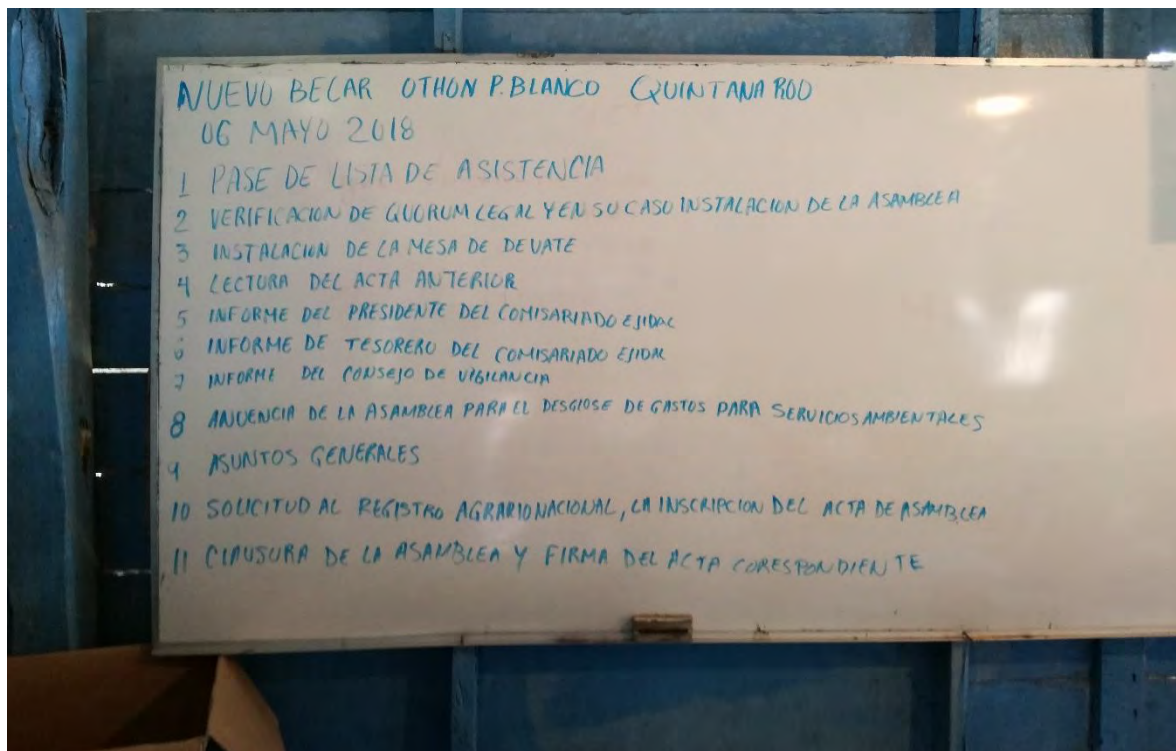


Foto: Rubén Sánchez Aldana

Lo más relevante de la asamblea, fue el hecho de que el grupo de ejidatarios que están beneficiados por el programa de servicios ambientales solicitó la anuencia de asamblea para continuar con el aprovechamiento forestal en zonas comunales parceladas internamente. Como lo marca la costumbre los beneficiados costearon una tanda de refrescos para todos los asistentes.

Además del punto anterior, otra información muy destacada fue que después de múltiples colaboraciones previas, los ejidos de la micro-región a la que pertenece Nuevo Bécar, se integraron mediante un comité inter ejidal para que sus solicitudes tengan más fuerza, motivo por el cual los ejidos de Nuevo Bécar, Nuevo Veracruz, 5 de Mayo, Nuevo Canaán, Nueva California y El Cedral, formaron un comité de presidentes de comisariados ejidales, en una asamblea realizada en el ejido Nuevo Veracruz, presidida por su comisariado que encabeza el profesor Eloy.

Incorporación de los ODS al plan comunitario.

El domingo 15 de julio de 2018, por iniciativa del comité de planeación, se realizó un taller participativo en la casa ejidal de Nuevo Bécar, con el objetivo de conocer la perspectiva de los ejidatarios sobre el desarrollo sostenible y los 17 objetivos de la agenda 2030.

Se solicitó programar el taller con anticipación, sin embargo, el proceso de elecciones realizado en julio afectó el curso de los eventos, adicionalmente la animosidad de la gente dificultaba su realización. Finalmente se realizó el domingo 15 y se contó con una mayor participación que en el taller del árbol de problemas.

Fotografía 16. Taller 17 ODS



Foto: Rubén Sánchez Aldana

La totalidad de los asistentes fueron varones, 18 personas en su mayoría adultos aproximándose a la tercera edad. Durante el taller se confirmó que, pese a haber recibido pláticas por parte de algunas consultorías encargadas de elaborar los ordenamientos

territoriales para los programas de pagos por servicios ambientales, el conocimiento sobre el desarrollo sustentable es casi inexistente o nulo en algunos casos.

Se realizó una breve explicación y se procuró la utilización de palabras coloquiales para explicar cada objetivo, se solicitó la intervención de los participantes, sin embargo, no estaban seguros de participar.

Se prepararon previamente unas 17 láminas de papel bond, una con cada objetivo y se pegaron en la parte frontal de la cada ejidal, por lo que se invitó a los participantes a salir para volver a revisar los objetivos uno a uno, así como a reflexionar en la relación de estos objetivos con los ordenamientos territoriales y los servicios ambientales, así como el POEL aplicado al ejido.

Fotografía 17: Ejidatarios priorizando los ODS



Foto: Rubén Sánchez Aldana

De esta forma los ejidatarios se mostraron más entusiasmados sobre el tema, al poder ver los objetivos escritos y con la recreación de los iconos planteados por la PNUD fueron más entendibles.

Posteriormente se solicitó una participación más activa para seleccionar entre los 17 ODS los más significativos para los ejidatarios de Nuevo Bécar, se optó por solicitar que marcaran con una “palomita” cinco objetivos que consideraran más importantes. Cabe mencionar que, pese a que todos opinaron, solo algunos de ellos decidieron palomear las láminas.

Fotografía 18. Revisión participativa de los ODS 2030



Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fotografía 19. ODS más votado

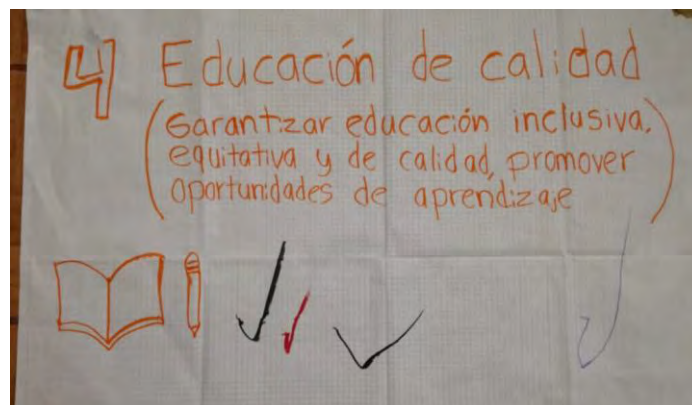


Foto: Rubén Sánchez Aldana

La siguiente tabla muestra los 6 objetivos más votados por los asistentes al taller, resultando la educación de calidad la principal meta para los habitantes del pueblo cabe mencionar que, en el árbol de problemas participativo, la educación es también una de las problemáticas a resolver, además de que son conscientes de que ellos mismos necesitan más educación en materia ambiental, así como más capacitación en distintas áreas.

Tabla 17. ODS seleccionados

ODS		Votos
1	Educación de calidad	4
2	Trabajo decente y crecimiento económico	3
3	Vida de ecosistemas terrestres	3
4	Agua limpia y saneamiento	2
5	Paz, justicia e instituciones solidas	2
6	Acción por el clima	2

Fuente: Elaboración propia

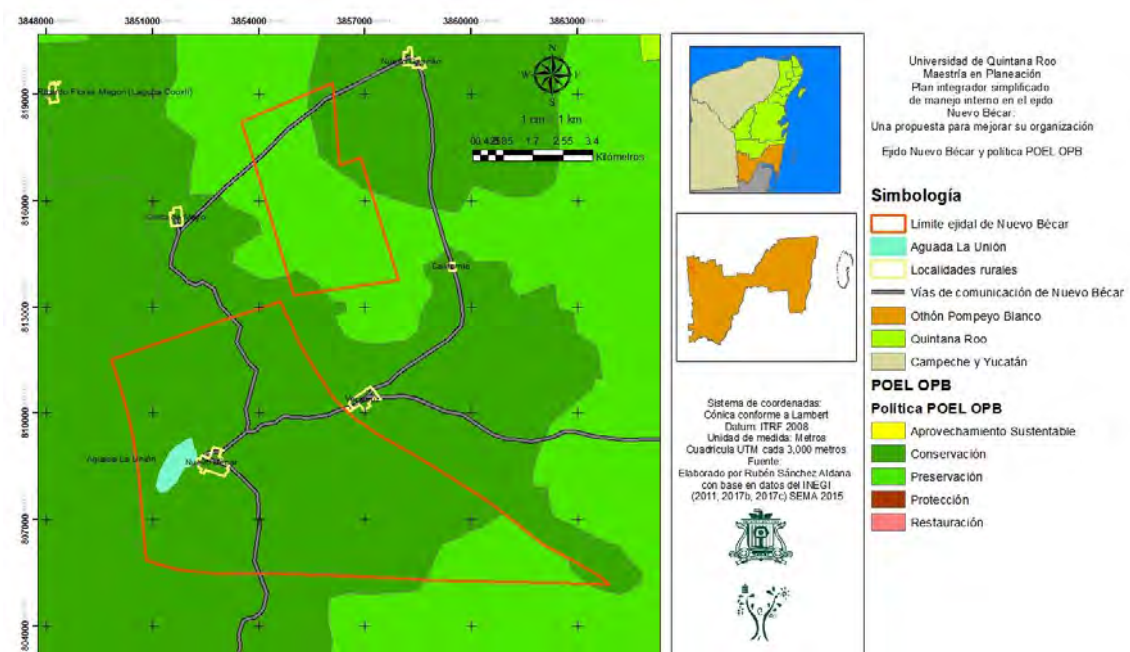
Por los resultados obtenidos en el taller de los ODS, se comprueba que es necesario incluir la perspectiva de desarrollo sostenible, con énfasis en la educación ambiental en los talleres por impartir a los líderes de las organizaciones rurales, así como a los integrantes de estas, toda vez que el ejido Nuevo Bécar está dentro de las UGAs destinadas a conservación y preservación, con programas de gobierno orientados hacia esos rubros.

Fase 1 del plan: 3 Revisión de los instrumentos DTU y OT ejidales



La situación de los ordenamientos territoriales en Nuevo Bécár es confusa para los pobladores y ejidatarios, pues la población local no conoce los términos, ni sabe de la existencia de los instrumentos de planificación territorial, de igual modo, solo saben que tienen que cuidar el monte, pero los pobladores viven en la incertidumbre, al no tener claro el tipo de actividades que pueden o no realizarse en su ejido. El Programa de Ordenamiento Ecológico Local (POEL) de Othón P. Blanco contempla cinco políticas ecológicas (aprovechamiento sustentable, conservación, preservación, protección y restauración), el total del área correspondiente al ejido Nuevo Bécár, se encuentra dentro de las correspondientes a conservación y preservación como se aprecia en el mapa siguiente.

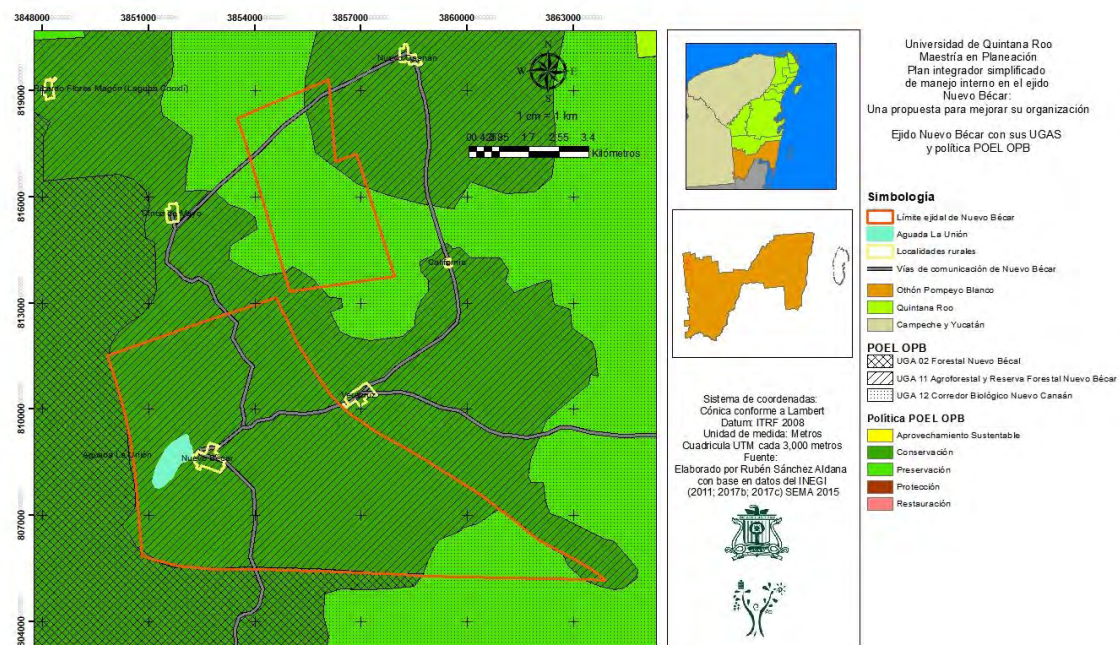
Mapa 9. Políticas POEL aplicables a Nuevo Bécár



El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2009 y SEMA 2015, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Las unidades de gestión ambiental correspondientes al ejido Nuevo Bécar son dos (UGA 11 y UGA 12) adicionalmente se consideró la inclusión de una tercera UGA (la número 02) en el mapa como referencia, ya que se encuentra en el límite del polígono ejidal. El primer polígono ejidal de Nuevo Bécar, el más grande en extensión, se encuentra casi en su totalidad dentro de la UGA 11 Agroforestal y Reserva Forestal Nuevo Bécar, la cual de acuerdo con datos del POEL, fue delimitada por el tipo de actividades que se realizan en la zona, ocupando el mayor porcentaje de la superficie los pastizales cultivados con un 33%. La UGA 11 está enfocada en la política de Conservación. El objetivo de la UGA 11 es “Aplicar esquemas de manejo silvícola para la recuperación de las reservas forestales, además de que en las zonas agropecuarias se aplicarán esquemas de conservación y uso sustentable de los recursos naturales, con la conversión de las actividades agrícolas y pecuarias a sistemas agroforestales” (POEL OPB, 2015). Sus usos compatibles son “Agropecuario, Servicios Ambientales, Forestal y Acuacultura” (POEL OPB, 2015) y sus usos incompatibles son “Desarrollo Suburbano, Desarrollo Urbano, Transformación, Turismo Convencional y Turismo Alternativo” (POEL OPB, 2015).

Mapa 10. UGAS aplicables en Nuevo Bécar



El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2009 y SEMA 2015, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

En cuanto a la UGA 12 Corredor Biológico Nuevo Canaán, se enfoca en la política de Preservación, el segundo polígono de Nuevo Bécar, que es el más pequeño y se encuentra en la parte de arriba en el mapa, delimitado por una línea anaranjada (ver mapa 10), tiene asignada esta UGA casi en su totalidad. Esta unidad de gestión ambiental fue delimitada por las características naturales, ya que se encuentra en una cuenca de humedales con gran importancia para la recarga de los acuíferos. El objetivo de la UGA 12 es “Promover la conservación de los servicios ambientales orientado los usos en alternativas sustentables como el pago de servicios ambientales por la captación de carbono, mantenimiento de la biodiversidad y reforestación” (POEL OPB, 2015). Los usos compatibles son “Servicios Ambientales, Forestal y Turismo Alternativo” (POEL OPB, 2015). Los usos incompatibles son “Agropecuario, Desarrollo Suburbano, Desarrollo Urbano, Acuacultura, Transformación y Turismo Convencional” (POEL OPB, 2015).

Es importante mencionar que las ventajas y restricciones que ofrecen las UGAS correspondientes al ejido Nuevo Bécar, han sido aplicadas incluso antes de su conformación más reciente en el año 2015, pues se aplicó desde el 2013 un proyecto de ordenamiento territorial correspondiente al programa “PAGO POR LA MEJORA EN LA PROVISION DE SERVICIOS AMBIENTALES EN AREAS DE CENOTES Y AGUADAS QUE SE RESTAUREN 2013” (Informe anual de actividades, 2017). Donde se priorizó el área circundante alrededor de la aguada “La unión” único cuerpo de agua importante en suelo ejidal, correspondiente a 49 hectáreas.

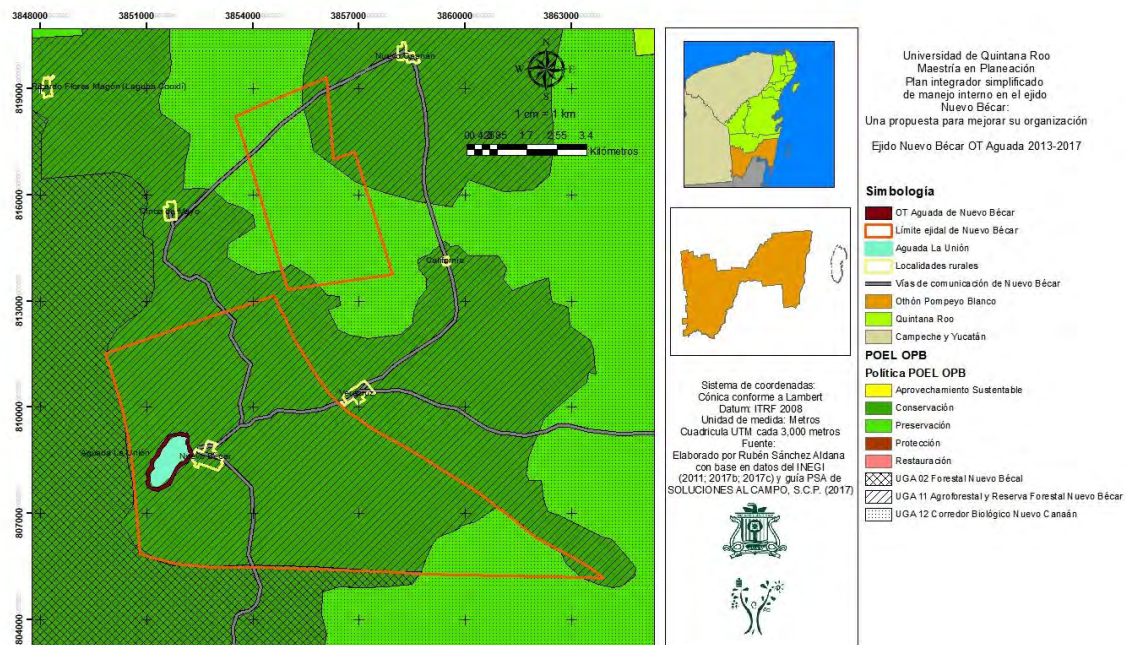
Dicho programa como la mayoría de los Ordenamientos Territoriales subvencionados por la Conafor, tiene una vigencia de cinco años, por lo que se llevó a cabo con un cuestionado éxito entre los años 2013-2017. El pago de esta zona, al ser de importancia generalizada, se decidió que fuese comunitario, repartiéndose las tareas mediante comités y acuerdos ejidales. Se delimitaron zonas susceptibles de reforestación, así como recomendaciones para evitar la contaminación del agua por heces fecales del ganado bovino que es mantenido por algunos ejidatarios en el área circundante por encontrarse su parcela económica al borde de la aguada. No obstante, en entrevista con los asesores técnicos, estos mencionan que la gente fue participativa, pero mediante el pago que se realizaba por actividad, además de que dos ejidatarios reusaron a colaborar para evitar que su ganado usara la aguada como abrevadero. Sin embargo, esos mismos ejidatarios estaban

muy dispuestos a recibir el pago que se distribuía de forma más o menos equitativa entre los miembros del ejido.

Al término de la vigencia de dicho ordenamiento territorial, su mantenimiento por parte de los ejidatarios fue abandonado en las actividades que se realizaban para la conservación y cuidado ambiental, uno de los ejidatarios acerco aún más su corral de refugio a las vacas hacia la orilla del cuerpo de agua. Durante las asambleas ejidales correspondientes a los meses de enero y febrero de 2018, algunos asistentes se quejaron después de haber encontrado basura no orgánica en las orillas de la brecha que circunda la aguada, además de pañales desechables, se mencionó que se encontraron los cuerpos de 2 perros muertos a menos de 50 metros del cuerpo de agua.

En el siguiente mapa, se observa de forma ilustrada el área correspondiente al OT de conservación de la aguada “La Unión”, cuya vigencia expiró el año pasado.

Mapa 11. OT conservación de la aguada ejidal Nuevo Bécar 2013-1017

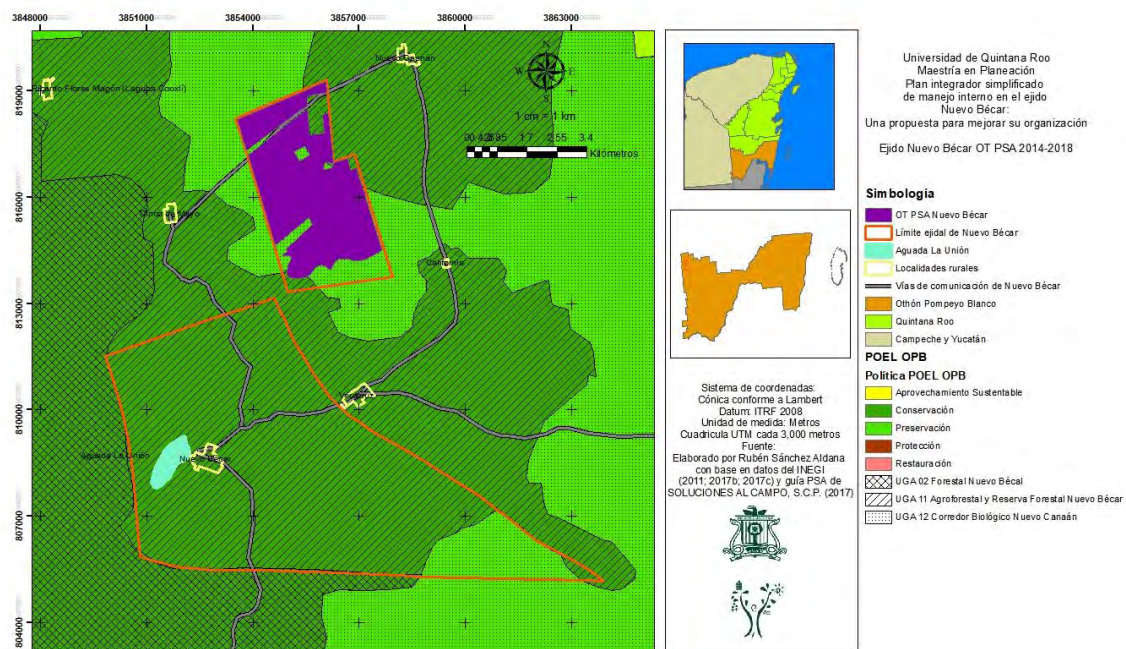


El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2009 y SEMA 2015, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

En el mismo tenor, la sociedad civil privada Soluciones al Campo que fungió como asesor técnico para el ordenamiento territorial (OT) correspondiente a la aguada, promovió la creación de otro OT en el polígono dos del ejido Nuevo Bécar. Cabe destacar la correspondencia casi total de este OT con la UGA 12 correspondiente a la política de conservación, que fue propuesto y autorizado antes de la publicación del POEL OPB 2015 vigente, pero que se ajusta perfectamente a los lineamientos y objetivos de dicha UGA.

Es destacable mencionar que se han construido torres de vigilancia y se mantienen brechas cortafuego entre las principales actividades que realizan los ejidatarios, quienes reciben periódicamente el pago por servicios ambientales. El programa de apoyo es Conservación de la Biodiversidad de la Conafor, en beneficio de 1,108.66 hectáreas y sus poseionarios de derechos ejidales.

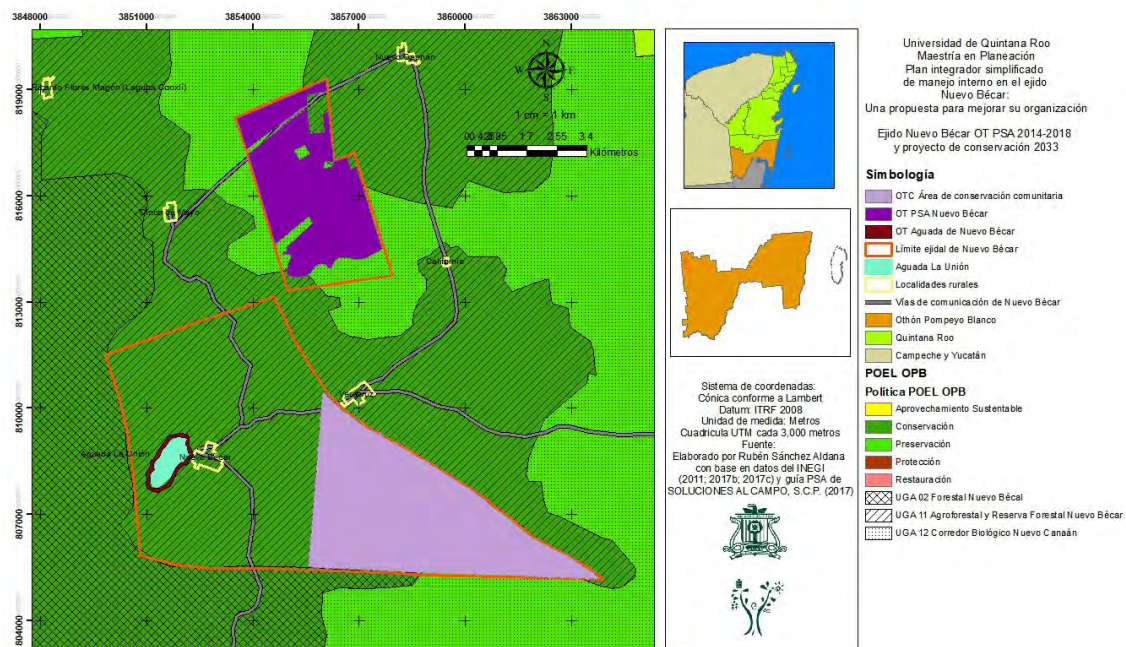
Mapa 12. PSA Nuevo Bécar 2014-2018



El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2009 y SEMA 2015, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Durante el transcurso de la investigación se descubre que existe la aprobación por parte de la Semarnat (Secretaría de medio ambiente y recursos naturales) para la creación de una zona de reserva comunal, para lo cual se puede concretar un nuevo OT, en el primer polígono del ejido, correspondiente a un área de 1,750 hectáreas, justificado mediante un DTU (Documento técnico unificado) realizado por la Consultoría Cuidemos al Mundo AC. Se solicitó la aprobación del proyecto “Aprovechamiento Forestal Maderable del Ejido Nuevo Bécar, municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo”. Dicho proyecto, es de largo plazo, con inicio en 2016 y finalización en 2033 y monitoreo de hasta 25 años. Pese a estar aprobado por la Semarnat, el proyecto no se ha realizado, no se pudo establecer contacto con la consultoría. Los consultores no han regresado a la comunidad y el comisariado actual no tiene conocimiento sobre el estatus del trámite, ya que, de no realizarse el proyecto, se debe presentar un informe anual a la Semarnat para justificar la no realización de este. El predio designado, es identificado con el código P-23-004-BEC-001/16, dicho código servirá para identificar las maderas procedentes de la zona seleccionada. El área designada puede verse en color lila en el mapa siguiente.

Mapa 13. OTS encontrados en Nuevo Bécar



El mapa es de elaboración propia con base en datos del INEGI 2009 y SEMA 2015, con el sistema de coordenadas cónica conforme a Lambert. Con Datum: ITRF 2008, con unidad de medida en metros y una cuadrícula UTM cada 3,000.

Conclusiones sobre el POEL y los OT aplicados en Nuevo Bécar

La mayor crítica a los instrumentos de planificación geográfica aplicados en el Ejido Nuevo Bécar es la marginación de la que son objeto sus habitantes por parte del gobierno en sus distintos niveles, al no realizarse consultas previas participativas para mostrarles las implicaciones que conlleva la instrumentación de los programas de ordenamiento.

En el caso del POEL los ejidatarios de Nuevo Bécar no saben que es ni para que sirve. Lo único que saben al respecto es que si “tumban monte se van al tambo”. En el caso de los OTC, estos proyectos no fueron iniciativa de los ejidatarios, fueron propuestas de los consultores o proyectistas, que se dedican a “bajar” recursos y “repartirlos” entre ellos y la gente. Los ejidatarios accedieron a otorgar la anuencia de asamblea porque les dijeron que ganarían dinero sin trabajar o trabajando muy poco. Sin embargo, no han recibido capacitación suficiente sobre el manejo sustentable de la selva, ni sobre su importancia, tampoco existe un seguimiento por parte del promotor comunitario, que rinde informes sobre el trabajo realizado por los consultores.

Si bien la ejecución de los proyectos de conservación forestal parece ir viento en popa desde la distancia, al acercarse a los consultores, ejidatarios y autoridades de la Conafor se descubrió una descoordinación de actividades. Existe un descontento entre los consultores de Soluciones al Campo S.C.P. y el “promotor comunitario de la Conafor”, al considerar los primeros, que el segundo se “cuelga” del trabajo realizado por el despacho de consultores.

El POEL, presenta conceptos como Preservación y Conservación que usualmente son sinónimos como dos cosas diferentes pero que remiten a lo mismo en sus aplicaciones en el documento. Pero el mayor problema de estos instrumentos es el desapego de la realidad campesina de México, donde al aplicarse los criterios de conservación ambiental, sustentabilidad o resiliencia, en la práctica, a los ejidatarios solo les llega el temor de cometer un delito ambiental, provocando además un cambio radical en ocasiones a su forma de vida.

Las personas cuya parcela se encuentra dentro de la zona de PSA (pagos por servicios ambientales) viven en un estrés constante, ya que tuvieron que dejar de pastorear su ganado o dejar de sembrar milpa en esa zona, así mismo reducir en la medida de lo posible las extensiones de sus pastizales, los cuales representan el mayor ingreso económico. Los ejidos de México al permanecer en un estatus de tierra de nadie y de todos a la vez, son ahora zonificados nuevamente en zonas de reserva de pobreza y marginación.

Los OT promovidos por la Conafor son programas asistenciales, que promueven una mayor dependencia económica de clientelismo entre los ejidatarios y el gobierno federal, cuya vigencia de cinco años es, además son evidencia de la carencia de una planeación federal transexenal, pese a que debiera existir una visión a largo plazo de la nación y el manejo de su capital natural.

Los proyectos de largo plazo son susceptibles de venirse abajo en los cambios de gobierno, además de que la Conafor cambia las reglas de operación anualmente, pese a que existan programaciones a cinco años o más en algunos OT. En el particular caso de Nuevo Bécar, el promotor comunitario, los consultores, los ejidatarios y las autoridades de la Conafor tienen problemas de comunicación y no trabajan de forma conjunta para lograr objetivos comunes.

No han existido políticas de transición para la reconversión en los hábitos de vida de las poblaciones rurales de México. Al final se están cambiando programas de apoyo agropecuario por asistencias medioambientales que no abonan a la productividad ni a la eficiencia del manejo sustentable del capital natural, sino que favorecen la marginación geográfica y la dependencia económica.

Fase 1 del plan: 4 Propuesta de plan comunitario



Estructura Organizacional

Nombre de la organización:

Ejido Nuevo Bécar.

Extensión física

7,253.71 hectáreas.

Equipamiento

1 casa ejidal, 2 laptops a disposición para trabajar.

Consejo directivo

Comisariado ejidal, 3 personas.

Consejo de vigilancia, 3 personas.

Asamblea ejidal, 155 ejidatarios.

Comité de planeación

8 personas (incluyendo el comisariado y el consejo de vigilancia).

Factores Externos

Plagas en los cultivos.

Fenómeno climático.

Cambio de legislación.

Factores Internos

Asamblea de ejidatarios.

Capacidad administrativa.

Capacidad de visión a largo plazo.

Falta de disciplina y compromiso.

Nombre

Plan integrador simplificado para el ejido Nuevo Bécar

Misión

Transformar a Nuevo Bécar en un ejido con una comunidad proactiva de habitantes que se organicen de forma eficiente.

Visión

Ser una comunidad con desarrollo rural y eficiente en el manejo sustentable de sus recursos naturales con ingresos monetarios diversificados.

Valores

Eficiencia (Cumplir con los objetivos en tiempo y forma)

Reciprocidad (pensar en ganar-ganar, beneficios compartidos)

Ética (Comportamiento honesto, responsable e íntegro de los participantes)

Solidaridad (Apoyo mutuo)

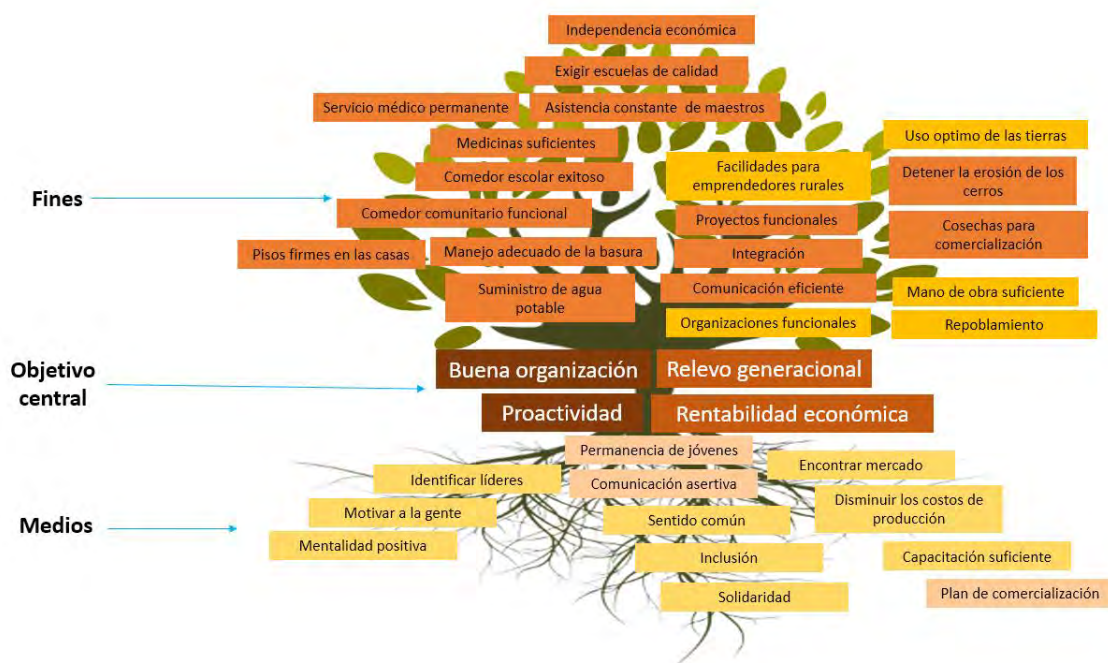
Anagrama de valores**ERES****Priorización de objetivos**

El orden cronológico de los objetivos fue priorizado para el cumplimiento de los propósitos de esta investigación. Se considera de suma importancia la capacitación de los ejidatarios para lograr una mayor cohesión social, su capacitación en las oportunidades económicas y cómo plantear metas productivas, al mismo tiempo que integrar a los jóvenes al ejido, contribuyendo en formar su pertenencia e identidad para lograr resultados sociales y económicos a largo plazo. A continuación, se describen los objetivos, estrategias y metas en orden de importancia.

Árbol general de objetivos comunitarios

Resultado del análisis cruzado de los árboles de problemas, la perspectiva del investigador y la percepción comunitaria, se creó un árbol de objetivos general.

Figura 9. Árbol general de objetivos



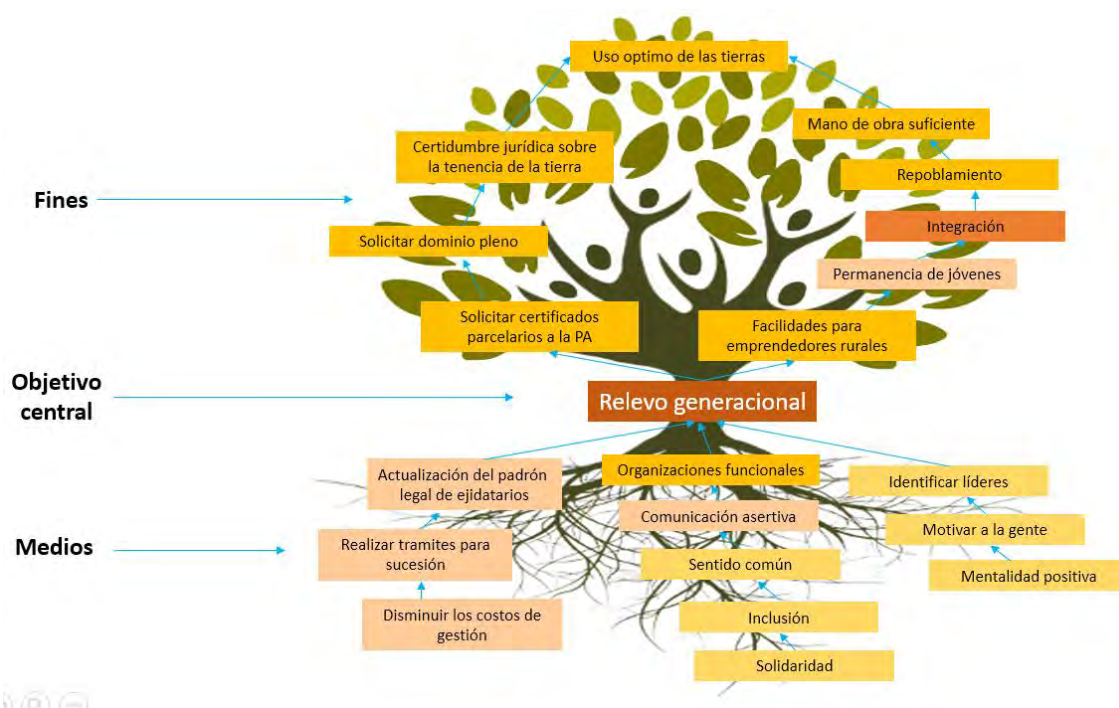
Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2018

Como se puede apreciar, el árbol resultante es caótico y carece de enfoque, por lo que se procedió a generar arboles objetivos sectorizados en cuatro rubros. Objetivos económicos, objetivos organizacionales, objetivos de gestión social y objetivos para la gestión del capital humano ejidal.

Árbol de objetivos del capital humano ejidal

El cuarto árbol de objetivos se enfoca en la gestión del capital humano de los tomadores de decisión en la asamblea, los ejidatarios como se observa en el diagnóstico son adultos mayores o ingresando a la tercera edad, siendo la moda 67 años. Durante el transcurso de la investigación fallecieron cinco ejidatarios, por lo que el relevo generacional en la toma de decisiones es crucial para el futuro de la comunidad de Nuevo Bécar, toda vez que los propietarios de derechos ejidales tienen impedimentos y dificultades cognitivas o físicas, algunos incluso para asistir a las asambleas mensuales.

Figura 10. Árbol de objetivos enfocado en la gestión del capital humano



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2018

Para lograr el relevo generacional, se requiere una organización funcional que permita realizar las gestiones correspondientes, es preciso motivar a la gente haciendo énfasis en las ventajas de generar el relevo generacional, para lo que se requiere actualizar el padrón legal de ejidatarios, pues algunos de ellos abandonaron el ejido hace más de 30 años y no se sabe si están vivos, de igual modo se requiere realizar los trámites de sucesión ante la PA (procuraduría agraria) y el RAN (registro agrario nacional) de los ejidatarios que habitan en Nuevo Bécar. El relevo generacional permitirá la permanencia de los jóvenes, la integración y la disponibilidad de mano de obra. Además, solicitar los trámites necesarios para dar certidumbre jurídica a la tenencia de la tierra, facilita su uso óptimo.

Tabla 18. Objetivo estratégico de gestión de capital humano

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 1		Lograr el relevo generacional para la integración y la disponibilidad de mano de obra, así como la gestión de servicios públicos en Nuevo Bécár en diciembre de 2019.																								
ESTRATEGIA: 1.1		Concretar la certidumbre jurídica sobre la tenencia de la tierra para facilitar la integración de los jóvenes al ejido en Nuevo Bécár.																								
LÍNEA DE ACCIÓN: 1.1.1		Establecer acuerdos con la Procuraduría Agraria para realizar trámites de sucesión, disminuyendo los costos de gestión en Nuevo Bécár.																								
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD		AÑO 2019												RECURSOS		MECANISMO DE RETROALIMENTACION				SEMAFORIZACIÓN					
	DIRECTA	APOYO	MESES												MONTO, \$	TIEMPO	COMPONENTE	INDICADOR	REFERENTE	META	Verde	Amarillo	Rojo			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
Obtener el apoyo de la Procuraduría Agraria para gestionar los certificados parcelarios.	Comisariado ejidal	Visitador de la Procuraduría Agraria	x	x														1,000	2	Certificados parcelarios	Número de certificados parcelarios / número de ejidatarios totales *100	30%	100%	71-100%	51-70%	30-50%
Depurar el padrón de ejidatarios para integrar a jóvenes al ejido.	Comisariado ejidal	Visitador de la Procuraduría Agraria	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	X		300,000	12	Padrón de Ejidatarios actualizado	Número de ejidatarios re-empadronados / número total de ejidatarios * 100	30%	100%	71-100%	51-70%	30-50%	
Realizar talleres informativos sobre tenencia de la tierra y su certidumbre jurídica.	Comisariado ejidal	Visitador de la Procuraduría Agraria				x	x	x									30,000	3	Talleres realizados	Número de ejidatarios asistentes / número total de ejidatarios * 100	30%	100%	71-100%	51-70%	30-50%	
Total												331,000														

Tiempo=

1 mes

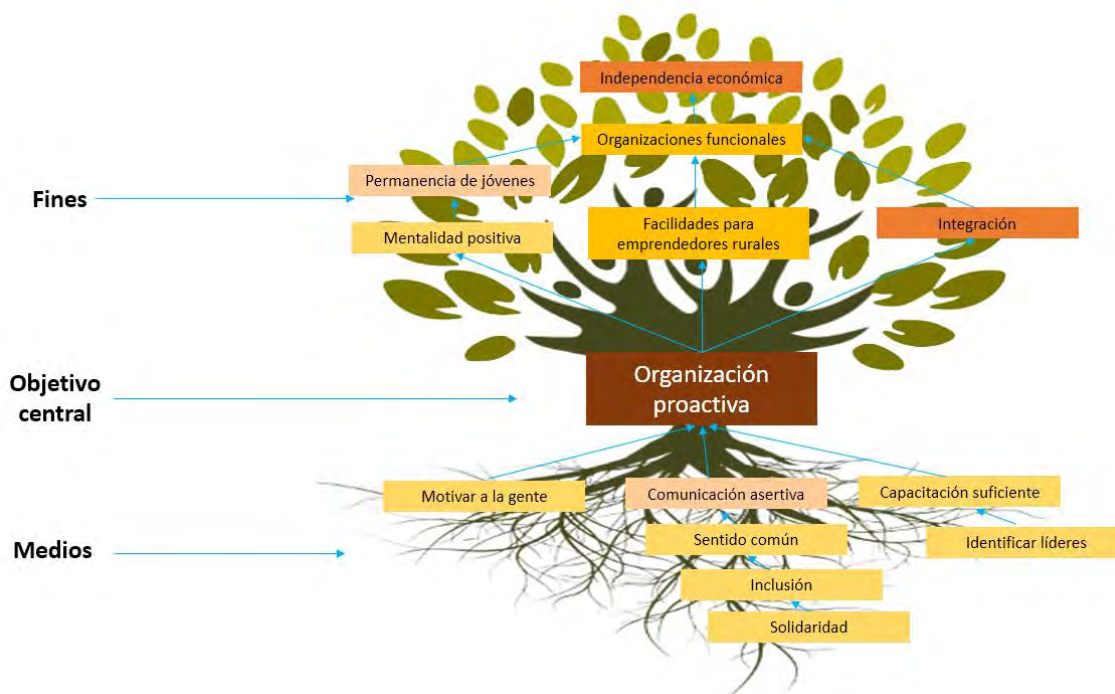
.5 quince días

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo y la metodóloga del Coneval, 2018

Árbol de objetivos organizacionales

El segundo árbol de objetivos se enfoca en la organización de los grupos de trabajo que existen en Nuevo Bécar, debido a la necesidad de mejorar la organización comunitaria y de los diversos grupos productivos que existen en el pueblo.

Figura 11. Árbol de objetivos organizacionales



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2018

El objetivo central es lograr que las organizaciones rurales de Nuevo Bécar, sean proactivas, para lo cual se requieren elementos de desarrollo organizacional, identificación de líderes y capacitarlos. Motivar a la gente al interior de las organizaciones, así como lograr una comunicación interna asertiva priorizando la solidaridad, la inclusión y el sentido común. Los fines que se persigue la organización proactiva son la integración, fortalecer la mentalidad positiva entre los participantes, para lograr una permanencia de los jóvenes en el funcionamiento de estas, estas situaciones a su vez generan organizaciones funcionales que están enfocadas en conseguir una autonomía de gestión que les permita ser independientes económicamente.

Tabla 19. Objetivo estratégico organizacional

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2	Lograr que las organizaciones rurales de Nuevo Bécár sean proactivas, con un desarrollo organizacional, capacitación e identificación de líderes en junio de 2019.																								
ESTRATEGIA: 2.1	Integrar y fortalecer la mentalidad positiva, participación y permanencia de la población joven de Nuevo Bécár dentro del ejido, para generar organizaciones funcionales a largo plazo.																								
LÍNEA DE ACCIÓN: 2.1.1	Impulsar la participación y permanencia de la población joven de Nuevo Bécár.																								
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD		AÑO 2019												RECURSOS		MECANISMO DE RETROALIMENTACION				SEMAFORIZACIÓN				
	DIRECTA	APOYO	MESES												MONTO, \$	TIEMPO	COMPONENTE	INDICADOR	REFERENTE	META	Verde	Amarillo	Rojo		
Construir una comunicación asertiva entre ejidatarios y la población joven.	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécár	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.	x	x	x	x	X	x	x	X	x	X	x	X	x	X	N/A	12	Jóvenes que asisten a juntas ejidales	Número de jóvenes que asisten a juntas ejidales / Número total de jóvenes * 100	10%	80%	61-80%	26-60%	10-25%
Identificación de líderes jóvenes.	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécár	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.			x	x	X									N/A	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Facilitar talleres motivacionales que incentiven la inclusión, la solidaridad y la independencia económica.	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécár	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.					X			X					x	30,000	3	Talleres realizados	Número de ejidatarios que toman los talleres / número total de ejidatarios *100	30%	100%	71-100%	51-70%	30-50%	
												Total	30,000												

Tiempo=

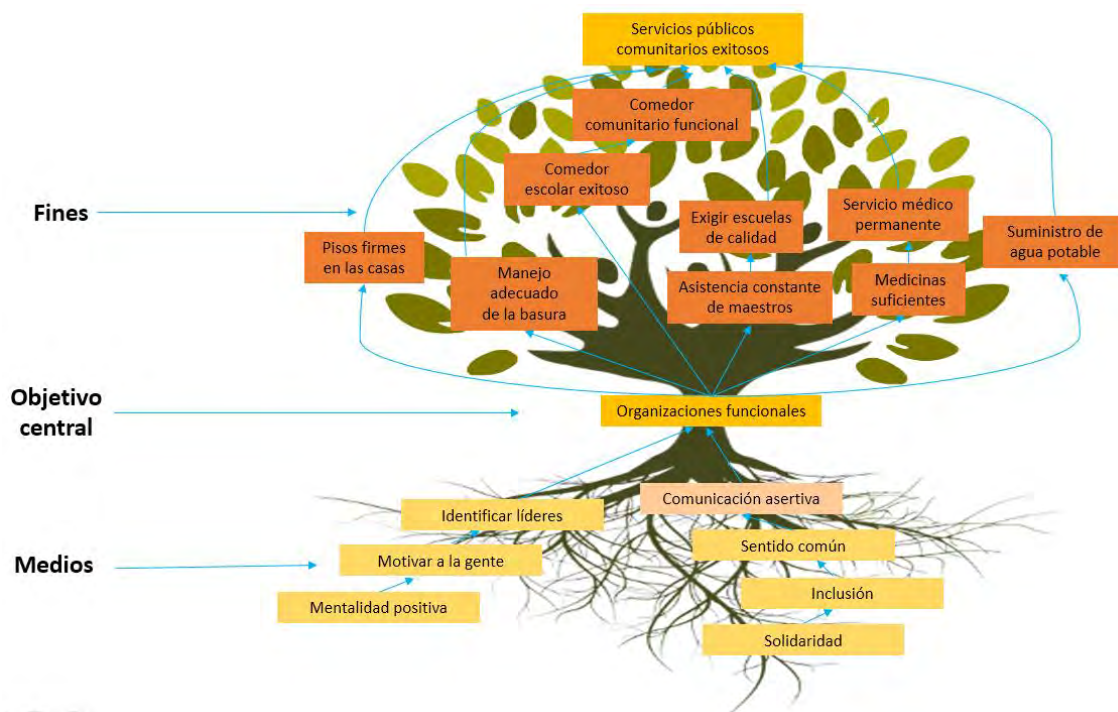
- 1 mes
- .5 quince días

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo y la metodóloga del Coneval, 2018.

Árbol de objetivos de gestión social

El tercer árbol de objetivos se enfoca en la gestión social que tanta falta hace en la comunidad para agilizar los procesos de petición de servicios públicos.

Figura 12. Árbol de objetivos de gestión social



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2018

El mayor objetivo de todos es que las organizaciones sean funcionales, para lograr que sus fines se cumplan, en especial aquellos enfocados en el desarrollo comunitario. Los medios para lograr que una organización sea funcional están relacionados con las interacciones humanas internas, por lo que la comunicación asertiva es lo más importante dentro de una organización, se requiere que los líderes se conviertan en motivadores de la gente y que ayuden a mantener una mentalidad positiva entorno a la organización. Las organizaciones funcionales permitirán hacer gestiones eficientes y colaborativas ante las distintas instancias gubernamentales, para lograr que los servicios públicos que debe tener la comunidad de Nuevo Bécar sean exitosos.

Tabla 20. Objetivo estratégico de gestión social

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3	Construir organizaciones funcionales que permitirán gestionar de manera eficiente y colaborativa, ante las distintas instancias gubernamentales, la obtención de los servicios públicos que debe tener la comunidad de Nuevo Bécár en junio de 2019.																									
ESTRATEGIA: 3.1	Lograr una comunicación asertiva que facilite la integración de organizaciones funcionales, gestoras de los servicios públicos para Nuevo Bécár.																									
LÍNEA DE ACCIÓN: 3.1.1	Impulsar la organización social ejidal para gestiones eficientes y colaborativas para el desarrollo social de Nuevo Bécár.																									
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD		AÑO 2019												RECURSOS		MECANISMO DE RETROALIMENTACION				SEMAFORIZACIÓN					
	DIRECTA	APOYO	MESES												MONTO, \$	TIEMPO	COMPONENTE	INDICADOR	REFERENTE	META	Verde	Amarillo	Rojo			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
Talleres motivacionales	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécár	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.	x			x											X	40,000	4	Talleres realizados	Número de ejidatarios asistentes / número total de ejidatarios * 100	30%	100%	71-100%	51-70%	30-50%
Talleres informativos sobre gestión para el desarrollo social	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécár	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.	x	x													x	40,000	4	Talleres realizados	Número de ejidatarios asistentes / número total de ejidatarios * 100	30%	100%	71-100%	51-70%	30-50%
Formalizar las organizaciones gestoras.	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécár	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.					X	x										20,000	2	Organizaciones formalizadas	Número de organizaciones formalizadas / número total de organizaciones ejidales * 100	15%	70%	51-70%	31-50%	15-30%
			Total												100,000											

Tiempo=

1 mes

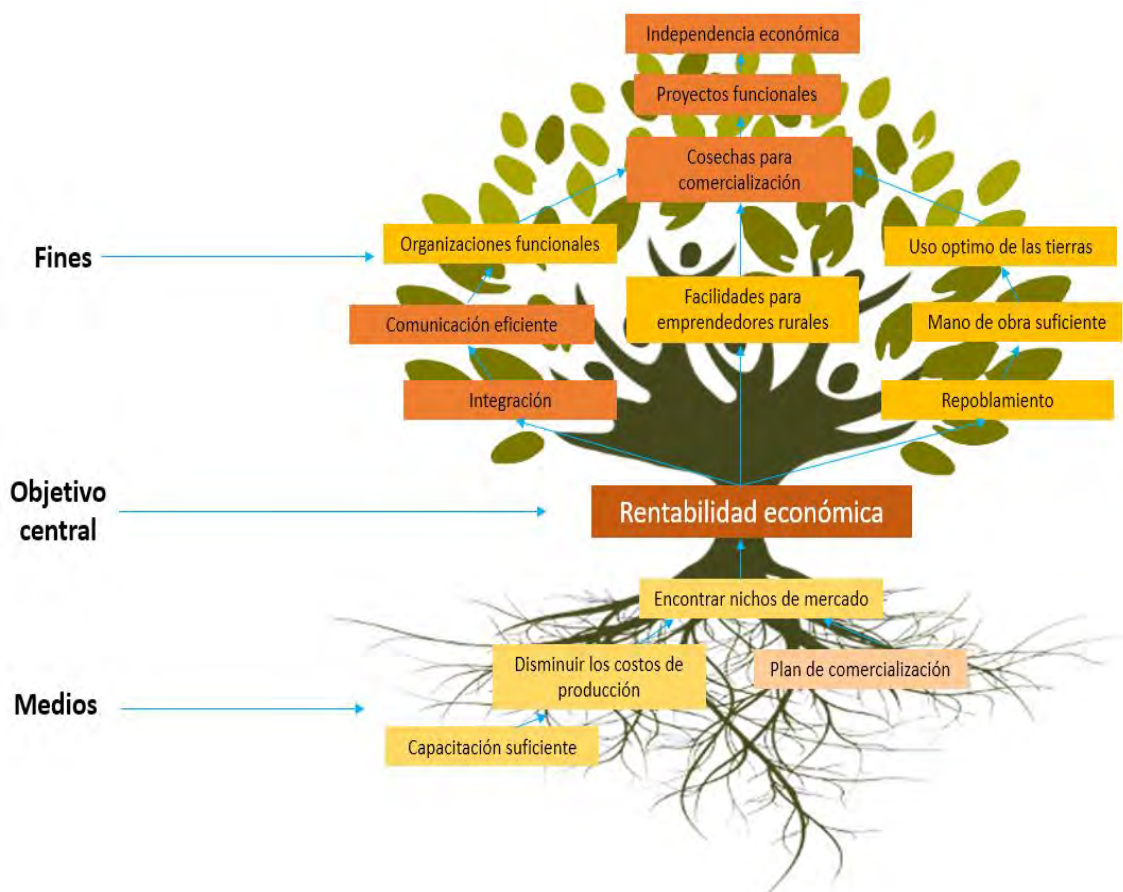
.5 quince días

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo y la metodología del Coneval, 2018.

Árbol de objetivos económicos

Como parte de la priorización de objetivos, se focalizó un árbol cuya meta final es la independencia económica de los subsidios gubernamentales, para lo cual es necesario que se logre la rentabilidad económica de las organizaciones rurales de Nuevo Bécar como objetivo central.

Figura 13. Árbol de objetivos económicos



Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo, 2018

Se definen los medios para alcanzar la rentabilidad económica, también se jerarquizan los fines que se persiguen, donde el dinero circulante, será el combustible que alimente un ciclo virtuoso de productividad, facilitando el emprendimiento rural, el repoblamiento paulatino que facilite la disposición de mano de obra constante para que la tierra sea utilizada de forma óptima.

A su vez, las ganancias económicas permiten una integración que genera una mayor cohesión y los incentivos para comunicarse eficientemente en pos de los intereses económicos comunes, facilitando el funcionamiento de las organizaciones rurales.

En el mismo sentido, la organización funcional, el uso óptimo de la tierra y las facilidades para emprender, generan que las cosechas ya no sean de autoconsumo, sino de comercialización, lo cual contribuye a que surjan proyectos funcionales de transformación o comercialización que permitirán una independencia económica.

Tabla 21. Objetivo estratégico económico

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4		Incentivar la rentabilidad económica de la productividad en el ejido Nuevo Bécar, a través de inversiones que faciliten el emprendimiento rural y la transformación y comercialización independientes en diciembre de 2019.																							
ESTRATEGIA: 4.1		Lograr el emprendimiento de organizaciones funcionales que se constituyan en empresas privadas de Nuevo Bécar, independientes del financiamiento gubernamental.																							
LÍNEA DE ACCIÓN: 4.1.1		Impulsar la comunicación eficiente en las empresas rurales con una estructura organizacional definida, en Nuevo Bécar.																							
ACTIVIDADES	RESPONSABILIDAD		AÑO 2019												RECURSOS		MECANISMO DE RETROALIMENTACION				SEMAFORIZACIÓN				
	DIRECTA	APOYO	MESES												MONTO \$	TIEMPO	COMPONENTE	INDICADOR	REFERENTE	META	Verde	Amarillo	Rojo		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12											
Capacitación para constituir empresas rurales.	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécar	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.	x	X	x	x	x										40,000	5	Proyectos funcionales	Número de empresas con financiamiento privado / Número total de empresas * 100	15%	70%	51-70%	31-50%	15-30%
Encontrar nichos de mercado	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécar	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.							x	x	x	X					60,000	4	Contratos establecidos	Número de empresas contratadas / Número total de empresas * 100	15%	70%	51-70%	31-50%	15-30%
Plan de comercialización	Comité de planeación ejidal de Nuevo Bécar	Comisariado ejidal y jefe de residencia de la Procuraduría Agraria.												x	x	x	2,400	3	Plan concluido	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
			Total												102,400										

Tiempo=

- 1 Mes
- .5 Quince días

Fuente: Elaboración propia, con datos recabados en campo y la metodología del Coneval, 2018

Fase 1 del plan: 5 Difusión del plan comunitario



La fase 1 del Plan Comunitario ha sido presentada y trabajada con los ejidatarios hasta la obtención del árbol de problemas, mismo que se dividió en áreas para establecer procesos y jerarquías, a fin de cumplir con las líneas de acción presentadas anteriormente. Hasta ahora se ha obtenido anuencia y asistencia, sin embargo, continúa la apatía, por lo que se ha decidido trabajar con quienes muestran interés y compromiso.

La última asamblea correspondiente al mes de agosto de 2018, se rindió un informe a la asamblea sobre el diagnóstico comunitario, donde el primer resultado fue la aceptación de la apatía y desgano para realizar proyectos productivos, siendo un avance en la mentalidad de los ejidatarios, ya que aceptan que hace falta incentivar los ánimos para lograr avanzar socialmente.

Fotografía 20. Difusión de la propuesta de plan integrador simplificado

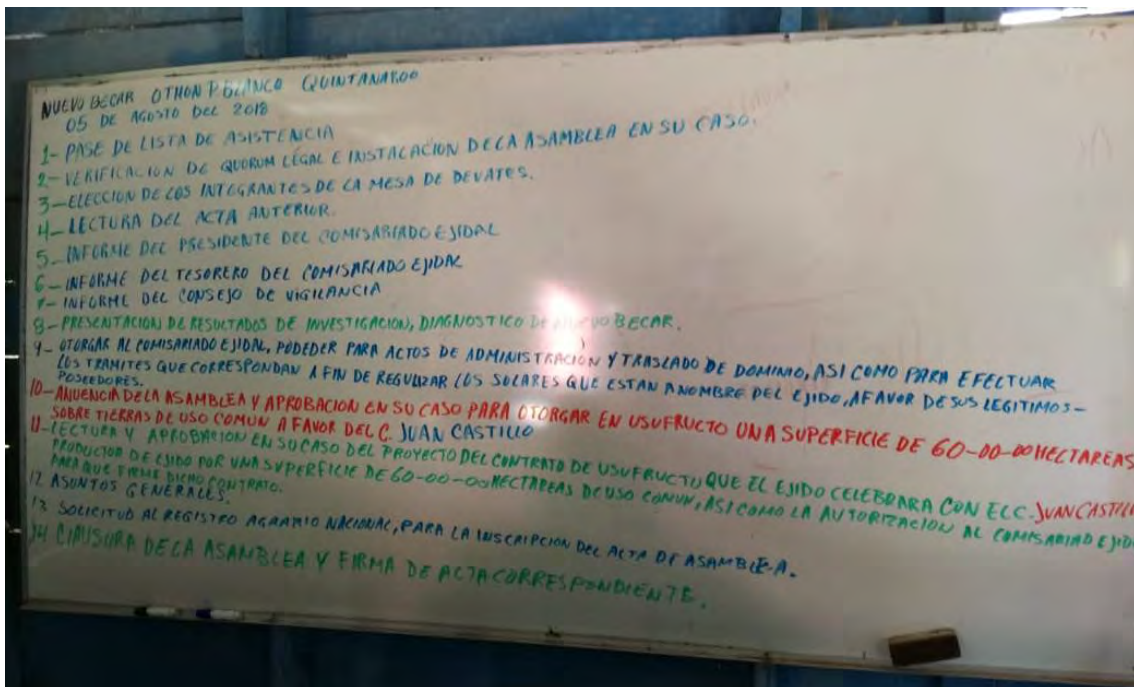


Foto: Rubén Sánchez Aldana

Fase 2 del plan: Aplicación de los objetivos estratégicos

Obtenida la aprobación del Plan con los ejidatarios, se procederá a su implementación y dos años después, se realizará una evaluación de los resultados obtenidos, verificando que las estrategias se hayan llevado a cabo y que las metas se hayan cumplido. Derivado de los resultados se pretende elaborar una modificación al Plan inicial, a fin de eliminar los vicios y errores observados, así como, replicar o mejorar los aciertos obtenidos.

Si el Plan logra cumplir sus objetivos en tiempo y forma, se procederá a convocar a una nueva asamblea para presentar los resultados y favorecer la participación de aquellos que no hayan decidido integrarse en esta fase.

Conclusiones generales

La presente investigación ofrece una propuesta para responder a la pregunta ¿Cómo detonar el desarrollo del ejido Nuevo Bécar? Para lo cual se plantea delimitar el desarrollo al que se alude en la cuestión, ¿Debería ser desarrollo económico, humano o sustentable?, por las condiciones que presenta la zona de estudio, es preciso enfocar las propuestas desde una perspectiva ambiental, sin dejar de lado el enfoque humanista, ya que los instrumentos de planeación territorial son usualmente planteados de forma vertical descendente, sin considerar muchos de los efectos que estos pueden producir en las comunidades que habitan los territorios.

Como resultado del diagnóstico obtenido, se generó un plan simplificado que da respuesta a la pregunta de investigación, toda vez que se considera con base en las problemáticas identificadas en Nuevo Bécar que la mejor forma de detonar el desarrollo del ejido es mediante un plan comunitario integral, que ayude a sus habitantes a pensar a futuro, a visualizarse de una mejor forma y gestionar de forma responsable el capital natural que poseen.

Desde los primeros acercamientos, se atisbaron los problemas organizativos, por lo que el primer objetivo específico es la identificación de estos. Los cuales son: La apatía, la mala comunicación y chismes, la mentalidad negativa, así como la falta de capacitación o limitantes en la educación de muchos ejidatarios. De igual modo se encuentra que las agrupaciones no se encuentran registradas formalmente y que se requiere mejorar la aptitud y actitud de los integrantes de las organizaciones rurales.

Se realizaron por lo menos dos talleres públicos participativos con el fin de identificar las problemáticas organizativas que permitieron diseñar acciones para mejorar la organización interna del ejido y de los grupos que interactúan en él, como lo marca el objetivo específico dos. Con la información recabada por las actividades de diagnóstico, observación directa, observación participante, los talleres participativos y el análisis SIG, se plantea la primera fase del plan comunitario, el cuál correspondió a realizar una intervención en la administración del ejido para mejorar la organización y sentar las bases de lo que será un plan comunitario integrado de manejo interno, por lo que se procedió a

incentivar la actualización del reglamento interno del ejido que estaba vigente desde el año 2008. La principal adición al mismo son las políticas de igualdad de género, que por cierto se alinea con las leyes recientes aprobadas en el país e internacionalmente se corresponde con el objetivo cinco de los ODS.

Posteriormente se creó el primer comité de planeación ejidal del ejido Nuevo Bécar, posiblemente uno de los primeros comités de su tipo en México. Con el objetivo de facilitar la planeación del futuro del ejido y de sus habitantes, así como gestionar el capital humano, para que éste a su vez pueda aprovechar el capital social que permitirá una explotación sustentable del capital natural del ejido.

Se constató en el análisis de la información recabada por las encuestas, que a mayor capacitación recibida mayor es el grado de compromiso que tienen los integrantes de las organizaciones. También se realizó una revisión crítica de los ordenamientos territoriales vigentes en el ejido, así como al POEL que asigna y condiciona ciertas actividades en el mismo, limitando posibles formas de desarrollo distintas a las establecidas, pero que no ofrece alternativas de solución.

La parte final de la primera fase del plan ejidal es el planteamiento de la fase dos, toda vez que existen limitantes económicas y de tiempo. Se decide crear una presentación en power point, con lenguaje coloquial para mostrar los alcances de la investigación a los ejidatarios en la asamblea ejidal correspondiente al mes de agosto de 2018 (ver anexos).

Se concluye que la investigación cumplió sus objetivos generales y específicos, así como ayudó a arrojar luz en la problemática del campo othonense y de México. De igual modo presenta una alternativa de solución a la planeación local con enfoque ambiental y humanista.

Productos generados

Tabla 22. Productos generados

Principales productos obtenidos con la investigación	
1	Convenio de colaboración UQROO-Ejido Nuevo Bécar
2	Actualización del reglamento interno del ejido Nuevo Bécar
3	Mapas ejidales y de los instrumentos de planeación territorial aplicables
4	Modificaciones a metodologías ya conocidas que pueden replicarse y perfeccionarse en otros estudios similares, cabe recordar la gran cantidad de ejidos en México que requieren un refuerzo a la planeación desde lo local.
5	Propuesta de plan integrador simplificado de manejo interno

Fuente: Elaboración propia

Referencias

- Rivas, L.A. (2009), "Evolución de la teoría de la organización". En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 11-32.
- Lorsch, J. W., and Paul R. Lawrence. Organizational Development: Diagnosis and Action. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 087/15 18 DE FEBRERO DE 2015 AGUASCALIENTES, AGS. PÁGINA ½, Esperanza de vida de los negocios. INEGI.
- Richardson, J. G (comp.) (1985), "The forms of capital", Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Nueva York, Greenwood, pp. 241-258.
- Drucker, P. F., 1969, The Age of Discontinuity. New York: Harper & Row.
- Navarro Abarzúa, Iván. (2005, Agosto 21). Capital humano: Su definición y alcances en el desarrollo local y regional. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 13(35), Revisado [20/08/17] consultado de <http://epaa.asu.edu/epaa/v13n35>
- García-Valdecasas I., Una definición estructural de capital social, Vol.20, No.6, *Redes*, junio 2011.
- Rodríguez, L., Ruiz, D., El concepto de capital natural en los modelos de crecimiento exógeno. *Análisis Económico* [en línea] 2001, XVI (segundo semestre): [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303304>> ISSN 0185-3937
- Capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes. Perspectivas de la OCDE. (© OECD 2007.
- Schultz, T. (1960). "Capital formation by education". The journal of political economy, Vol. 68, No. 6 (Dec., 1960). Págs. 571-583
- Schultz, T., 1963, The economic value of education, New York, Columbia University Press.

- Portes A., De igual a igual: el desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales es una coedición del Fondo de Cultura Económica y de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación. 1999, Argentina.
- Auyero, J., “La doble vida del clientelismo político”; *Sociedad* N° 8, Buenos Aires, Argentina, 1996.
- Guerrero, C., 2009. Contribution of the Information and Communication Technology Sector to Mexican Economic Growth from 1999 to 2003. *EconoQuantum*, 6(1), pp. 11-30.
- Carcanholo R. y Nakatani P., (2001), Capital especulativo parasitario vs capital financiero, *Revista Problemas del Desarrollo*, 32,124. México, D.F., enero-marzo de 2001.
- Arrow, K. J. (1973): “Higher education as a filter”, *Journal of Public economics*.
- Spence, M. (1973): “Job market signalling”, *Journal of Labour Economics*, LXXXVII.
- Stiglitz, J.E. (1975): “The theory of “screening”, education, and the distribution of income”, *American Economic Review*, LXV.
- Trujillo, J. M, (2012). *El ejido, símbolo de la revolución mexicana*. Madrid: Publicia.
- CORREA R., Francisco, (2004). “Economía de la sostenibilidad: perspectivas económicas y ecológicas”, *Ensayos de economía*, Vol. 14, No. 24.
- Flores, L.R. (26/12/2017). El Plan Nacional de Desarrollo planteó 31 metas para el periodo 2013-2018. Sólo ha cumplido una. México: sinembargo.mx. <http://www.sinembargo.mx/26-12-2017/3365947>. Consultado 22/03/2018.
- Robles H., Ruíz A. (2012). *Presupuestos para la agricultura familiar y campesina en México*. OXFAM.
- Menéndez C., 2016. Plan comunitario sustentable Ojital Cuayo 2030.
- González R., Certeza jurídica a la inversión en los ejidos. *Estudios Agrarios*, 2008.
- Cardona M, Montes I, Et al, El capital humano: Una mirada sobre la educación y la experiencia laboral, EAFIT, 2007.

- Perez G, Formación de capital humano rural y su papel en el crecimiento del sector agropecuario. Educación y competitividad, CEPAL, 2003.
- Sarukhán, J., et al. Capital natural de México: Acciones estratégicas para su valoración, preservación y recuperación. CONABIO 2012.
- Comisión nacional para el conocimiento y Uso de la Biodiversidad, México.
- Durston J, Evaluando capital social en comunidades campesinas en Chile. Congreso de LASA, Washington, 2001.
- Unión Europea, Fondo social Europeo-Aragones, Qualitas Estrategia, Gobierno de Aragón, CEPYME Aragón, Ministerio de trabajo e inmigración español, *Guía para la evaluación de la formación en la empresa*. 2010.
- Ley de planeación para el desarrollo del estado de Quintana Roo, 2015.
- Ley Agraria y glosario jurídico 2014, p 153.
- La invención del ejido, *NEXOS*, Kourí E., 2015). Consultado en <http://www.nexos.com.mx/?p=23778>, 5-5-2017.
- PDU Nicolas Bravo, J. Rojo Gómez y Álvaro Obregón, 2011, P 11. Othón P. Blanco.
- OPB (2015) PROGRAMA DE ORDENAMIENTO ECOLÓGICO LOCAL DEL MUNICIPIO DE OTHÓN P. BLANCO, QUINTANA ROO.
- Jordan, R. y Sabatini, F. (1988). “Economía política de los desastres naturales: prevención y capacitación”, Revista EURE, volumen 14, pp. 53-77
- CONAFOR (2006) Ordenamiento Territorial Comunitario. Manual Básico.
- CONEVAL (2014) Guía para la elaboración de matriz de indicadores.

Anexos

Guía de entrevista a agentes clave para un estudio de caso en la comunidad de Nuevo Bécar:

Observaciones:

Se decidió entrevistar a las autoridades ejidales para tener un panorama del estado actual del núcleo ejidal en cuestión. Si bien la máxima autoridad es la asamblea de ejidatarios, previo a iniciar un estudio más profundo, se consideró conveniente comenzar con el comisariado y el delegado de Nuevo Bécar por el rol de liderazgo que presumiblemente ostentan en su comunidad. Por lo que a continuación se presenta el bosquejo de la entrevista semiestructurada propuesta:

Apertura:

Presentación ante el entrevistado, sensibilización previa a la entrevista.

Solicitarle por escrito con firma la utilización de la información para fines de análisis académico aplicado.

Apertura de la bitácora para grabar la entrevista.

Datos generales:

Preguntar nombre completo al entrevistado:

¿Lugar de origen?

¿Qué edad tiene?

¿Cuál es su cargo en el ejido?

¿Sí migro hasta el ejido? ¿Cuál fue la razón?

¿Cuánto tiempo tiene residiendo en el ejido?

¿Alguna vez se ha ausentado del ejido por un tiempo mayor a 3, 6 o 12 meses?

¿Cuál es su grado de estudios?

¿Qué capacitaciones no escolarizadas tiene, conocimientos empíricos auto adquiridos o heredados?

¿Ha tomado cursos de capacitación, con qué objetivo y dónde?

Datos sobre la institución ejidal y su rol:

¿Tiempo que lleva en el cargo?

¿Qué implicaciones legales tiene ser el comisariado/delegado ejidal?

¿Qué implicaciones personales tiene ser el comisariado/delegado ejidal?

¿Sabe cuál es la definición de ejido? ¿Qué es el ejido? ¿Cuál es la definición que percibe de las instituciones gubernamentales sobre el ejido?

¿Qué representa para él “el ejido Nuevo Bécar”?

¿Qué lo motivó a convertirse en comisariado/delegado ejidal?

¿Considera que conoce adecuadamente las fortalezas y debilidades del ejido Nuevo Bécar?

Datos sobre el nivel de organización ejidal:

¿Cuántos ejidatarios son hombres y mujeres?

¿Qué grupo de la población es la que más participa en las actividades productivas?

¿Considera alguna diferencia entre el género (hombre/mujer) de los habitantes y su nivel de participación?

¿Considera alguna diferencia entre el estatus de ejidatarios o repobladores de los habitantes y su nivel de organización?

¿Considera que existe la capacidad de administración en el ejido?

¿Cuántas organizaciones de trabajo productivas existen en el ejido?

¿Cuentan estas organizaciones productivas con una capacidad de administración?

¿Considera alguna diferencia entre el estatus de ejidatarios o repobladores de los habitantes y su nivel de participación?

Datos sobre los programas gubernamentales en los que participan:

¿Cuántos y cuáles programas de apoyo al campo conoce y han sido ejercidos en el ejido?

¿Conoce algún otro programa gubernamental del cuál reciben apoyo económico que no sea proyecto productivo?

¿Conocen o participan en algún programa de desarrollo o apoyo que no sea gubernamental?

¿Cuántos y cuáles programas de apoyo al campo se han aplicado en el ejido?

¿A cuántos programas de apoyo al campo han querido pertenecer los ejidatarios?

¿Cuántos programas han tenido continuidad?

¿Cuáles no?

Preguntas prospectivas:

¿Estaría dispuesto a participar en un proyecto de capacitación para lograr la continuidad de los apoyos en el ejido Nuevo Bécar?

¿Estaría dispuesto a colaborar en el diseño e implementación de un plan comunitario?



Lic. Rubén Sánchez Aldana

**Encuesta sobre las organizaciones comunitarias del ejido Nuevo Bécar,
Quintana Roo**

Objetivo: Diagnosticar el nivel de organización comunitario.

Los datos personales proporcionados serán manejados con confidencialidad. La información no personal será proporcionada a los participantes y publicada con fines académicos para el desarrollo comunitario.

Fecha: _____ Hora: _____ Folio: _____

1.- Nombre del encuestado: _____

2.- Nombre de la organización(comité/grupo/cooperativa):

3.- ¿Cuál es el objetivo de su organización?

4.- ¿Cuántos integrantes tiene su organización?

5.- ¿Cuál es el rol que desempeña en su organización?

6.- ¿Qué lo motivo a asumir ese rol (papel, posición) en su organización?

7.- ¿Recibe alguna remuneración económica por su labor?

8.- ¿Su organización es subsidiada por alguna dependencia de gobierno?

Sí __ (Responda las siguiente pregunta) No __ (Pase a la pregunta 10)

9.- ¿A qué programa pertenece?

10.- ¿Percibe algún ingreso indirecto por su actividad?



Lic. Rubén Sánchez Aldana

11.- ¿Considera que todos en su grupo cumplen adecuadamente su rol?

Sí ___ No ___

12.- Considerando su nivel de compromiso con su organización, que calificación se otorga del 0 al 10, siendo 0 totalmente irresponsable y 11 muy responsable.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13.- Considerando el nivel de compromiso de sus compañeros con su organización, que calificación les otorga del 0 al 10, siendo 0 totalmente irresponsables y 10 muy responsables.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14.- Considerando su nivel de organización, que calificación le otorga a su grupo del 1 al 10, siendo 0 totalmente desorganizados y 10 muy bien organizados.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15.- Tiene reglamentos, acta constitutiva o algún documento legal o escrito que desglose sus responsabilidades o actividades como organización (comité/grupo/cooperativa):

Sí ___ No ___ No sabe ___

16.- ¿Recibió capacitación de algún tipo para desempeñar su rol en su organización?

Sí ___ (Continúe el cuestionario) No ___ (Termine la encuesta)

17.- En caso de haber recibido capacitación, que calificación le otorga a su nivel de satisfacción del 0 al 10, siendo 0 totalmente insatisfecho y 10 muy satisfecho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18.- En caso de haber recibido capacitación, que calificación le otorga a la persona encargada de impartir la capacitación. Midiendo su nivel de satisfacción del 0 al 10, siendo 0 totalmente insatisfecho y 10 muy satisfecho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19.- En caso de haber recibido capacitación, que calificación le otorga a la información recibida durante la capacitación. Midiendo su nivel de satisfacción del 0 al 10, siendo 0 totalmente insatisfecho y 10 muy satisfecho.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Lic. Rubén Sánchez Aldana

Encuesta sobre instrumentos de planificación del ejido Nuevo Bécar, Quintana Roo

Objetivo: Diagnosticar el nivel de conocimiento de los instrumentos de planificación comunitarios.

Los datos personales proporcionados serán manejados con confidencialidad. La información no personal será proporcionada a los participantes y publicada con fines académicos para el desarrollo comunitario.

Fecha: _____ Hora: _____ Folio: _____

1.- Nombre del encuestado: _____

2.- Edad del encuestado: _____

3.- Último grado de estudio: _____

4.- ¿Ha tomado cursos de capacitación sobre el manejo de recursos naturales?

No ___ Sí ___

5.- ¿Ha tomado cursos de capacitación sobre el manejo de recursos agropecuarios?

No ___ Sí ___

6.- ¿Dónde? En el ejido _____ Fuera del ejido _____

7.- ¿Sabe cuál es la definición de ejido? (¿Qué es el ejido?) _____

8.- ¿Qué representa para usted “el ejido Nuevo Bécar”? _____

9.- ¿Sabe si existen instrumentos de planificación del ejido Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

10.- ¿Sabe si existen instrumentos de administración del ejido Nuevo Bécar?

No ___ Sí ___

11. ¿Cuáles? _____



Lic. Rubén Sánchez Aldana

12.- ¿Sabe si existe un reglamento interno del ejido Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

13.- ¿Recuerda el contenido del reglamento interno del ejido Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

14.- ¿Qué parte del reglamento interno del ejido Nuevo Bécar le parece más significativa? _____

15.- ¿Ha escuchado hablar del OTC de Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

16.- ¿Ha leído el OTC de Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

17.- ¿Qué parte del OTC de Nuevo Bécar le parece más significativa? _____

18.- ¿Ha escuchado hablar del DTU para aprovechamiento forestal de Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

19.- ¿Ha leído del DTU para aprovechamiento forestal de Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

20.- ¿Qué parte del DTU para aprovechamiento forestal de Nuevo Bécar le parece más importante? _____

21.- ¿Cuál ha sido el mayor beneficio que le han dejado los programas de OTC y DTU de Nuevo Bécar?

a) Económico ___ b) Personal ___ c) Educacional ___ d) Ninguno ___

22.- ¿Posee usted tierras? Sí ___ (Especifique) No ___

Es ejidatario ___ Tiene un derecho de usufructo ___ Renta tierras ___

23.- ¿Se considera parte del ejido de Nuevo Bécar?

del 0 al 10, siendo 0 no me siento parte del ejido y 10 me siento totalmente parte del ejido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



Lic. Rubén Sánchez Aldana

24.- ¿Se considera parte de la comunidad de Nuevo Bécar?

del 0 al 10, siendo 0 no me considero parte de la comunidad y 10 me siento totalmente parte de la comunidad.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25.- Considerando su nivel de compromiso con el ejido Nuevo Bécar, que calificación se otorga del 0 al 10, siendo 0 no comprometido y 10 totalmente comprometido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26.- Considerando su nivel de compromiso con la comunidad de Nuevo Bécar, que calificación se otorga del 0 al 10, siendo 0 no comprometido y 10 totalmente comprometido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27.- Considerando el nivel de compromiso de su comunidad, que calificación le otorga a los demás integrantes de la comunidad con usted del 1 al 10, siendo 0 no comprometido y 10 totalmente comprometido.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28.- ¿Cuál es su rol como miembro de la comunidad de Nuevo Bécar? _____

29.- ¿Usted cree que Nuevo Bécar siga creciendo en tamaño de población y mejore económicamente?

No ___ Sí ___

¿Por qué? _____

30.- ¿Usted pretende pasar el resto de su vida en Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

¿Por qué? _____



Lic. Rubén Sánchez Aldana

31.- ¿Usted cree tener posibilidades de seguir desarrollándose en Nuevo Bécar?

No ___ Sí ___

¿De qué forma? (seleccione una o varias opciones): Económicamente ___ Socialmente ___ Desarrollo personal ___

**¿Por qué? _____

_____**

32.- ¿Ha escuchado que México es un país rico en recursos naturales? No ___ Sí ___

33.- ¿Conoce los recursos naturales que tiene Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

**34.- ¿Cuáles recursos naturales conoce? _____

_____**

35.- ¿Considera que se aprovechan adecuadamente? Sí ___ No ___

36.- ¿Para qué sirve la asamblea del ejido Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

**37.- ¿Cuál es el propósito del ejido Nuevo Bécar? _____

_____**

38.- ¿Sabe hacia dónde va Nuevo Bécar como comunidad en el futuro? No ___ Sí ___

**39.- ¿Cuál es su propósito como miembro del ejido y la comunidad de Nuevo Bécar? _____

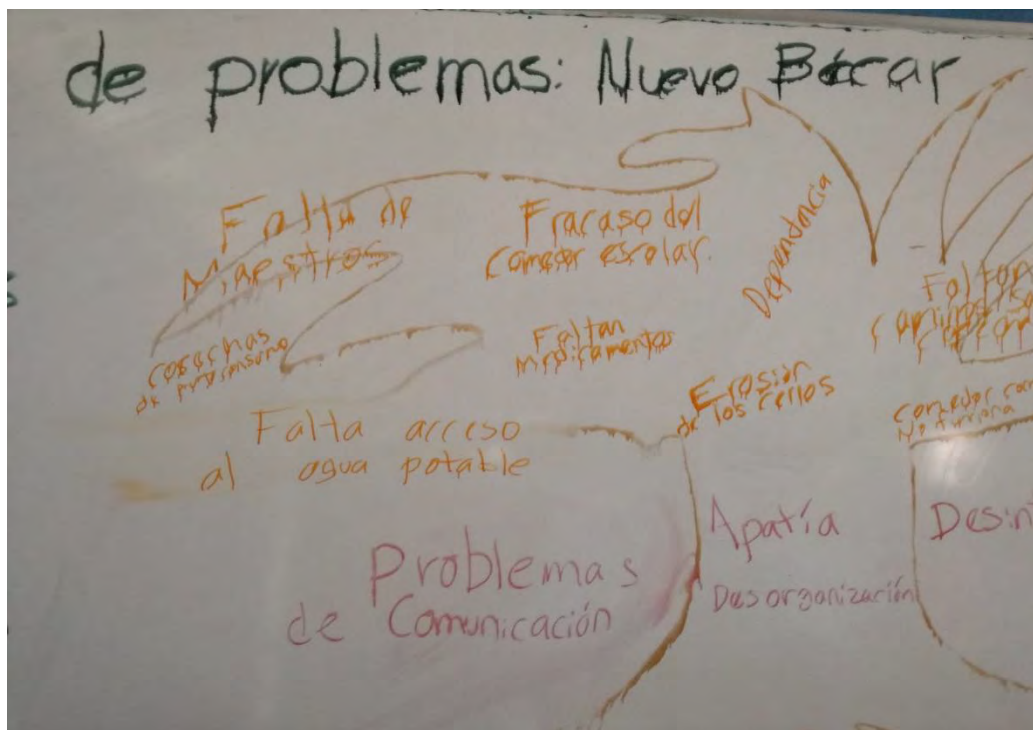
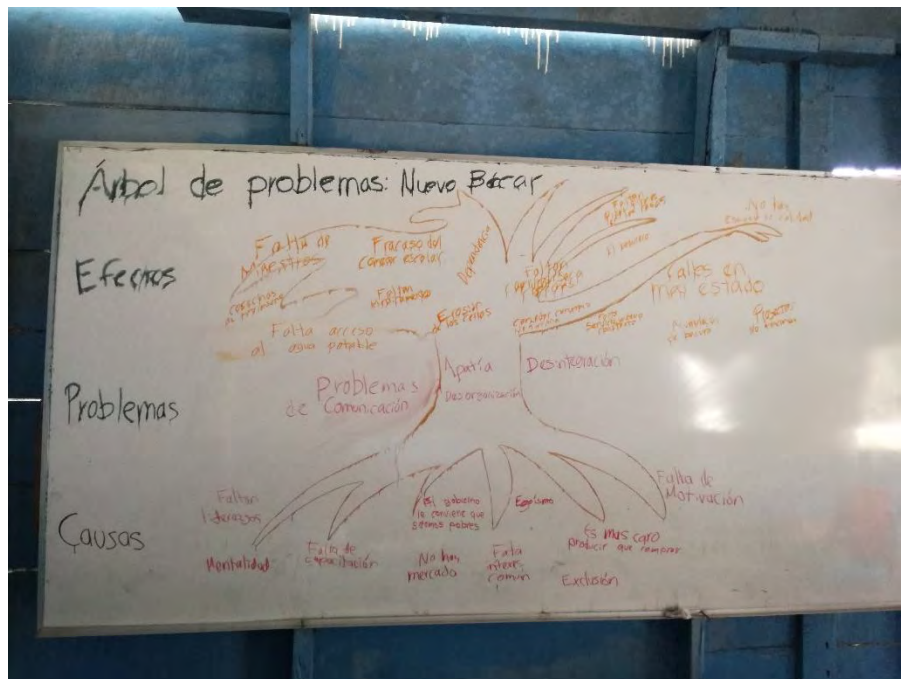
_____**

40.- ¿Estaría dispuesto a participar en la elaboración de un plan para orientar el desarrollo del ejido Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

41.- ¿Estaría dispuesto a participar en la implementación del plan para orientar el desarrollo del ejido Nuevo Bécar? No ___ Sí ___

Agradecemos su interés y colaboración.

Fotos correspondientes al taller participativo: Árbol de problemas:





Plan integrador simplificado:

Fase 1



Formación de un comité comunitario, encargado de evaluar el reglamento interno del ejido para su actualización y difusión.



Formación de un comité de planeación para la elaboración de un plan de desarrollo ejidal integral a mediano y largo plazo.



Revisión de los instrumentos DTU y OT ejidales.



Proponer el plan comunitario.



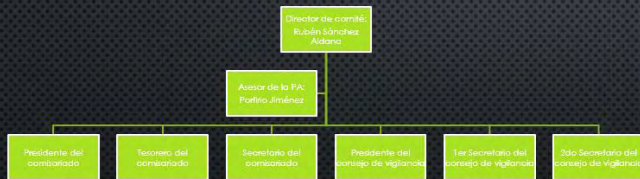
Difundir el plan comunitario.



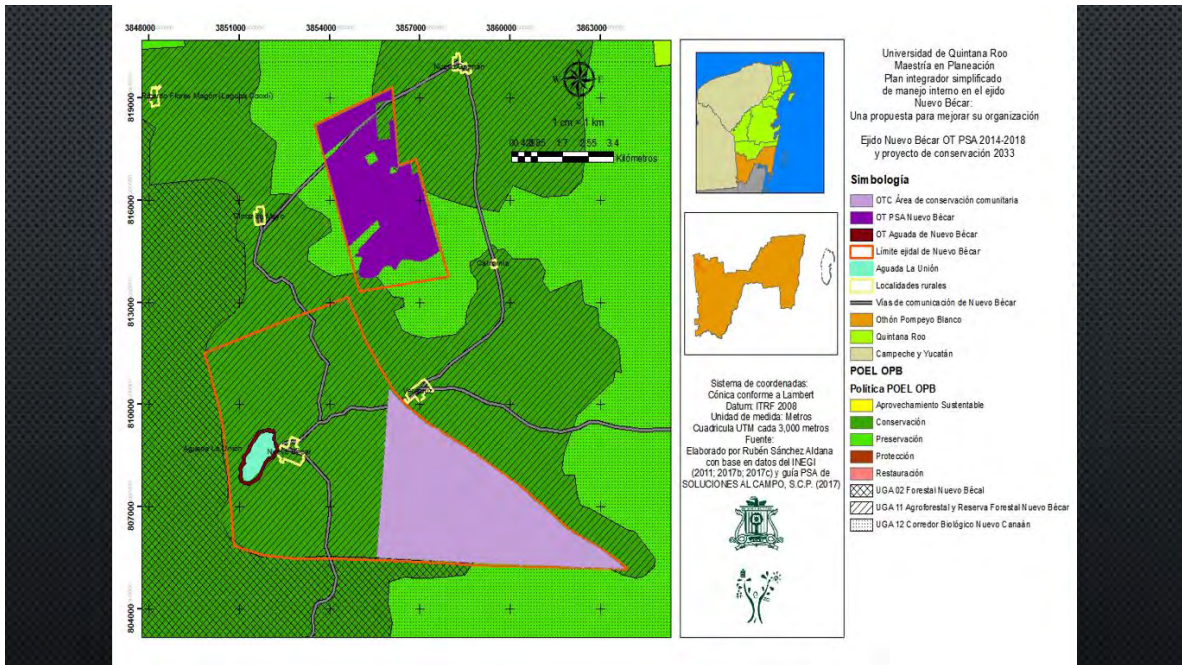
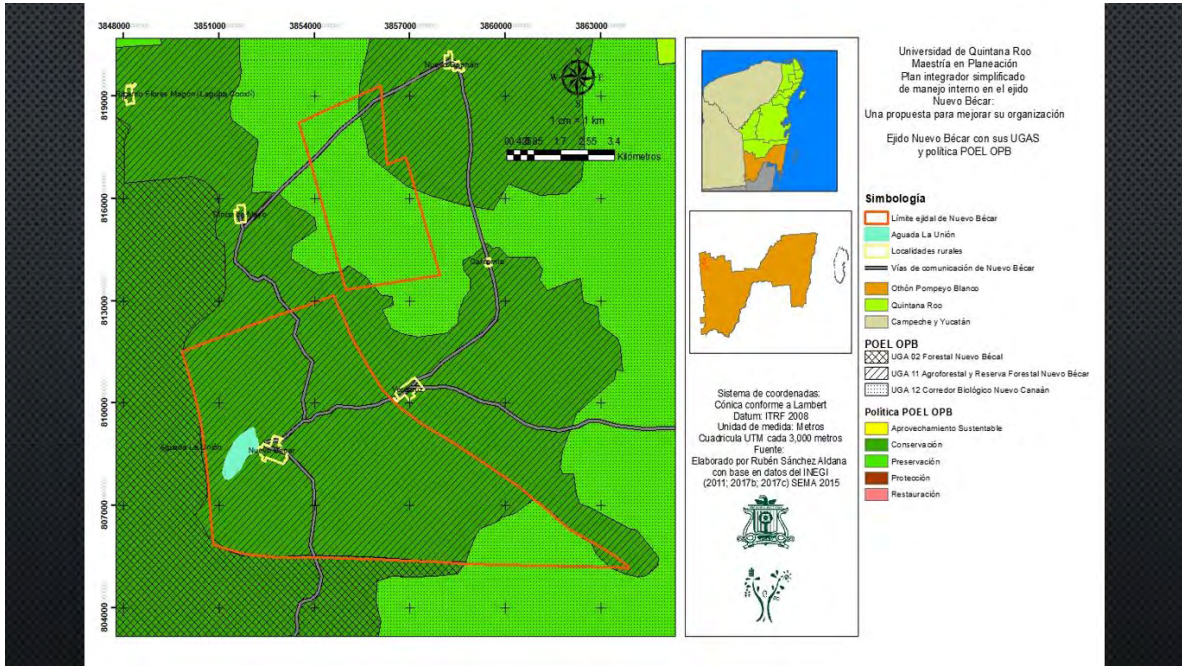
1 RENOVACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO



2 CREACIÓN DEL COMITÉ DE PLANEACIÓN

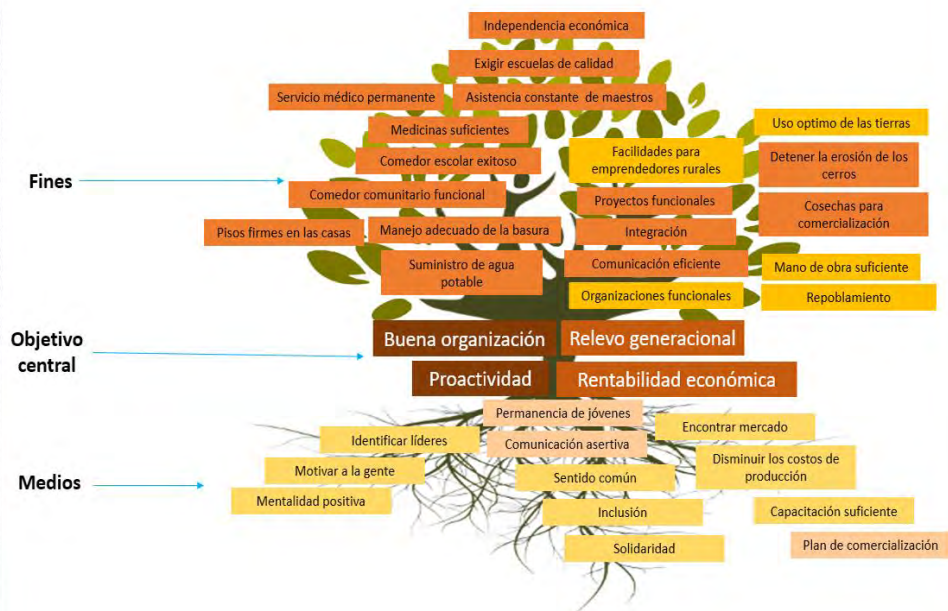


3 REVISIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DTU Y OT EJIDALES

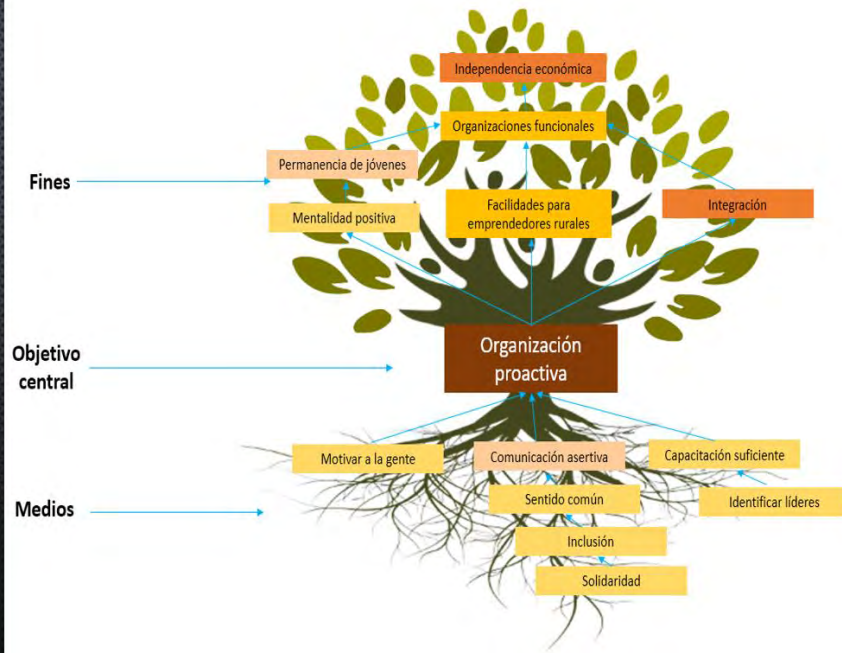




4 PROPONER EL PLAN COMUNITARIO



OBJETIVOS PRIORIZADOS



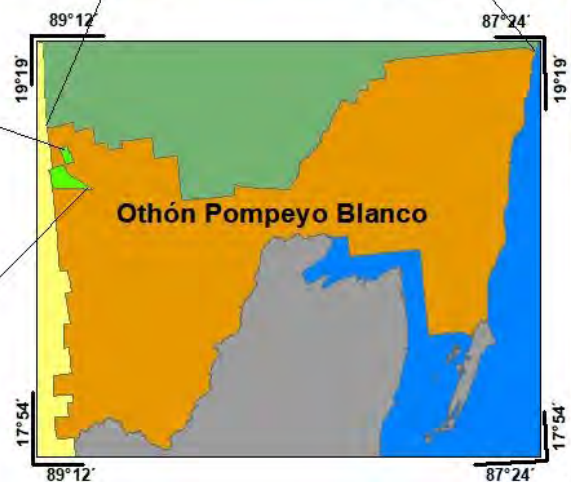
ODS MAS VOTADOS POR LA COMUNIDAD

ODS		votos
1	Educación de calidad	4
2	Trabajo decente y crecimiento económico	3
3	Vida de ecosistemas terrestres	3
4	Agua limpia y saneamiento	2
5	Paz, justicia e instituciones solidas	2
6	Acción por el clima	2



5 DIFUNDIR EL PLAN COMUNITARIO

- SE INVITA A LAS PERSONAS DE LA COMUNIDAD A SUMARSE, SOLAS O ACOMPAÑADAS A LAS VARIAS FORMAS DE COLABORAR EN LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN COMUNITARIO.
- SE DARÁ CAPACITACIÓN
- SE TRABAJARA CON GRUPOS PEQUEÑOS





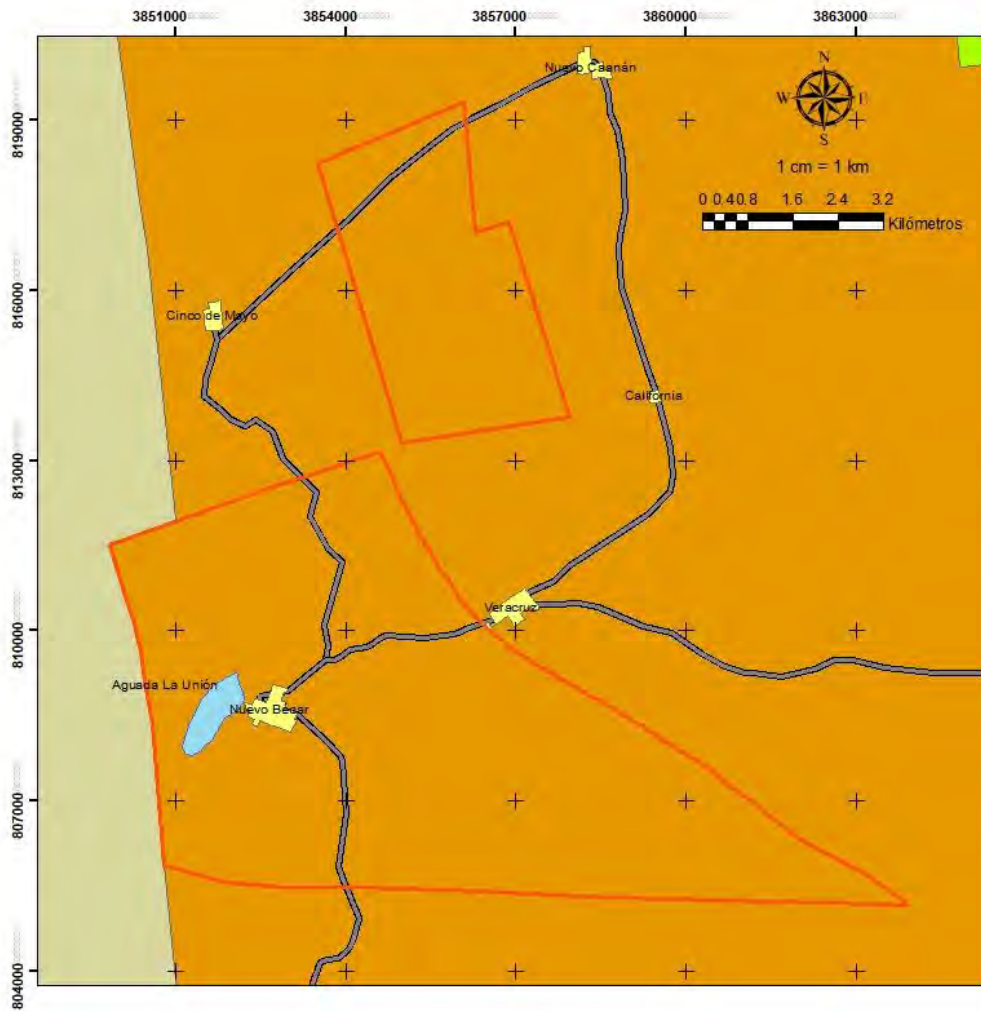
Universidad de Quintana Roo
 Maestría en Planeación
 Plan integrador simplificado
 de manejo interno en el ejido
 Nuevo Bécár:
 Una propuesta para mejorar su organización
 Localización geográfica de Nuevo Bécár

Simbología

- Localidades rurales
- Cuerpos de agua
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Ejido Nuevo Bécár
- Ejidos vecinos
- Othón P. Blanco
- Quintana Roo
- Campeche
- Países vecinos



Sistema de coordenadas:
 Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente:
 Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del
 INEGI (2017a; 2017b; 2017c)










Universidad de Quintana Roo
 Maestría en Planeación
 Plan integrador simplificado
 de manejo interno en el ejido
 Nuevo Bécár:
 Una propuesta para mejorar su organización



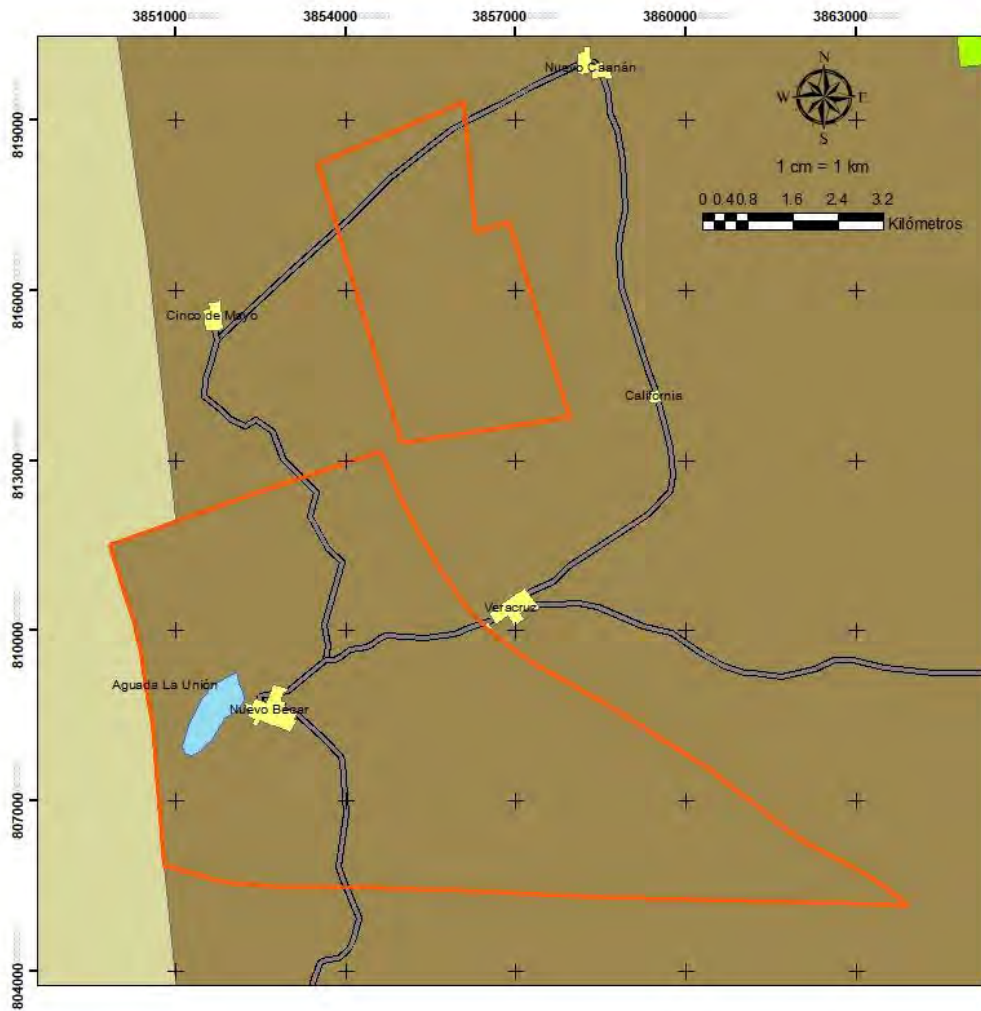
Hidrología de Nuevo Bécár


Simbología

-  Límite ejidal de Nuevo Bécár
-  Cuerpos de agua
-  Localidades rurales
-  Vías de comunicación de Nuevo Bécár
-  Othón Pompeyo Blanco
-  Quintana_Roo
-  Campeche y Yucatán




Sistema de coordenadas: Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente: Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del INEGI - CONAGUA (2007); INEGI (2017b; 2017c)





Universidad de Quintana Roo
Maestría en Planeación
Plan integrador simplificado
de manejo interno en el ejido
Nuevo Bécár:
Una propuesta para mejorar su organización



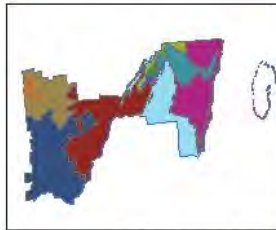

Geomorfología de Nuevo Bécár

Simbología

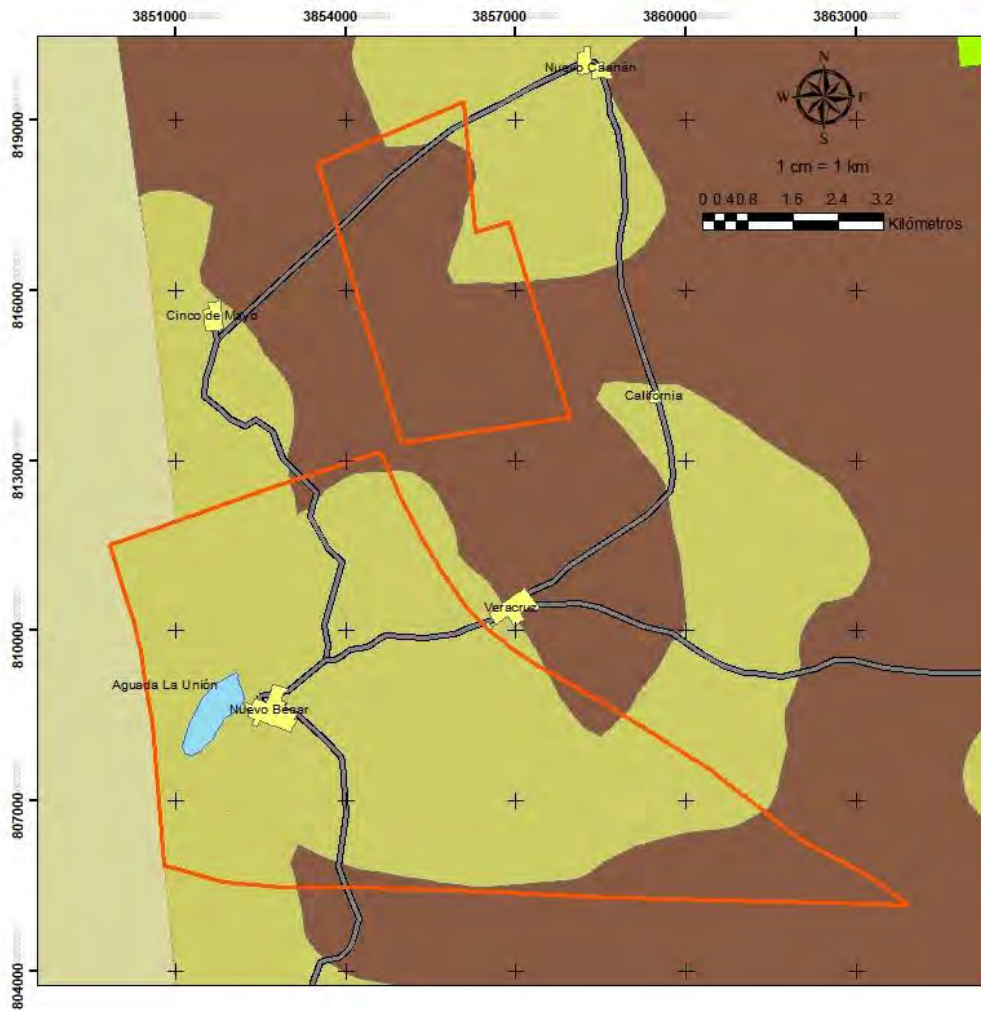
- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche

Sistema de topofomas: Othón P. Blanco

- Arrefice
- Llanura rocosa con hondonadas someras de piso rocoso o cementado
- Llanura rocosa de piso rocoso cementado y salino
- Llanura rocosa de piso rocoso o cementado e inundable
- Llanura rocosa de transición inundable
- Llanura rocosa de transición inundable y salina
- Lomerío bajo con hondonadas
- Lomerío bajo con llanuras
- Cuerpo de agua
- Playa o bano inundable y salina

Sistema de coordenadas: Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente: Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del INEGI 2001



Simbología

- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Cuerpos de agua
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche y Yucatán

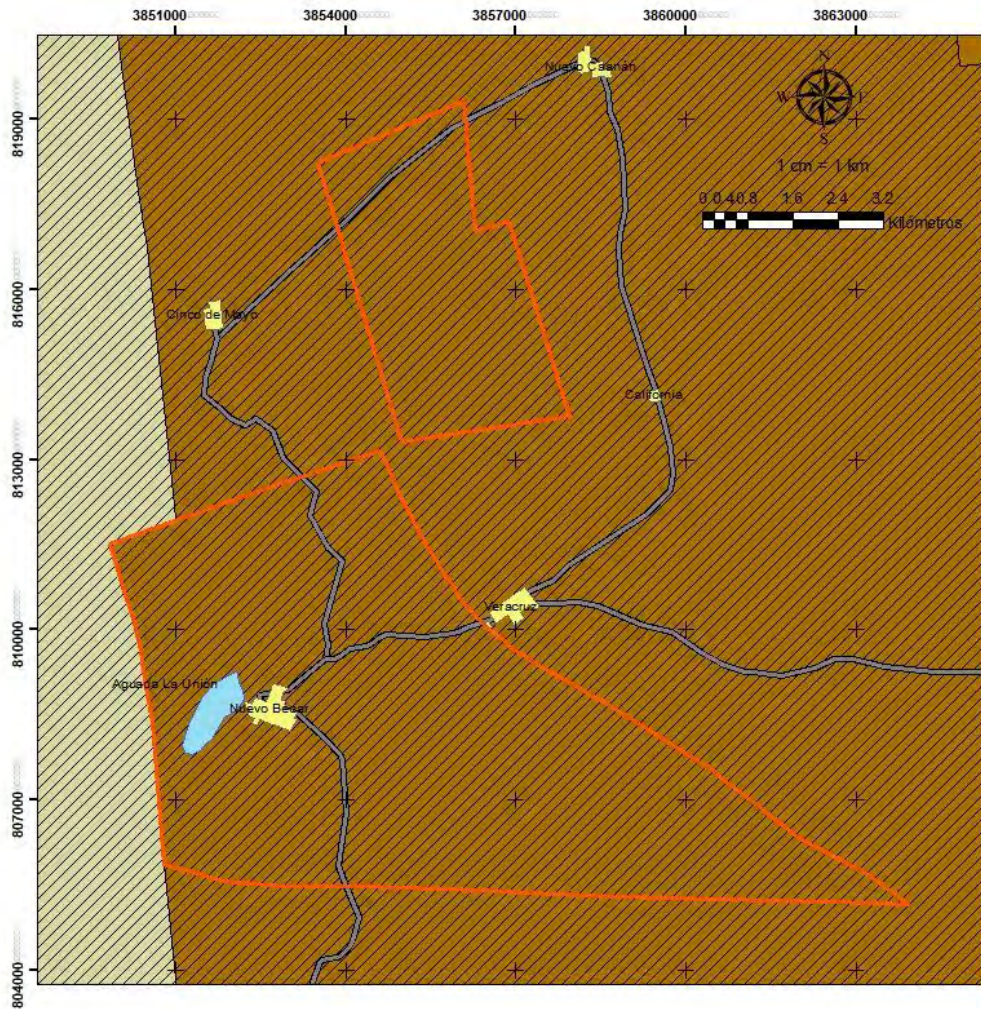
Tipo de roca


- Caliza
- Suelo

Universidad de Quintana Roo
 Maestría en Planeación
 Plan integrador simplificado
 de manejo interno en el ejido
 Nuevo Bécár:
 Una propuesta para mejorar
 su organización


Geología de Nuevo Bécár

Sistema de coordenadas:
 Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente: Elaborado por
 Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del INEGI
 (1999; 2017b; 2017c)





Universidad de Quintana Roo
Maestría en Planeación
Plan integrador simplificado
de manejo interno en el ejido
Nuevo Bécár:
Una propuesta para mejorar su organización



Fisiografía de Nuevo Bécár

Simbología

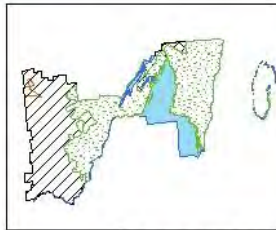

- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Cuerpos de agua
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche y Yucatán

Provincia Fisiográfica

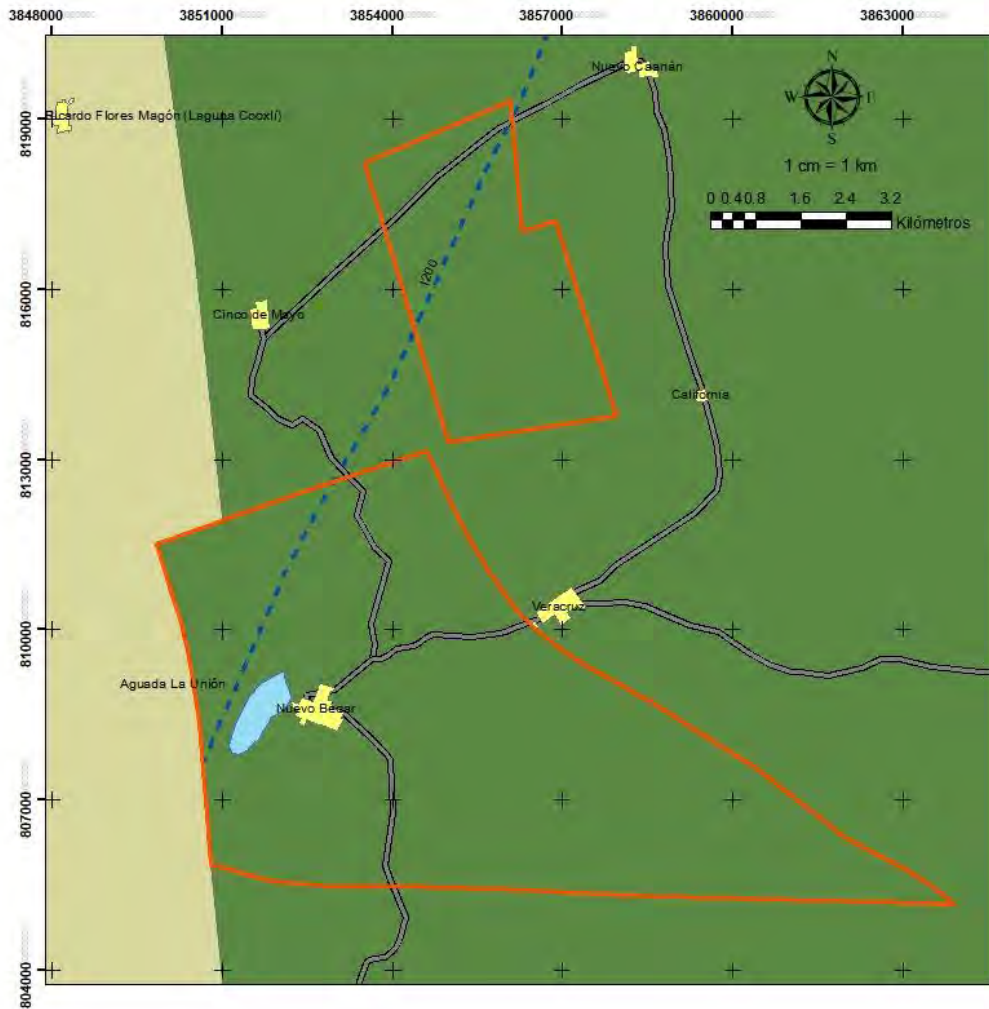
- Península de Yucatán

Subprovincias Fisiográficas de Othón P. Blanco

- Carso y lomeríos de Campeche
- Carso yucateco
- Costa baja de Quintana Roo





Sistema de coordenadas: Cónica conforme a Lambert
Datum: ITRF 2008
Unidad de medida: Metros
Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
Fuente: Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
con base en datos del INEGI (2000; 2017b; 2017c)





Universidad de Quintana Roo
Maestría en Planeación
Plan integrador simplificado
de manejo interno en el ejido
Nuevo Bécár:
Una propuesta para mejorar su organización



Clima de Nuevo Bécár

Simbología

- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Cuerpos de agua
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana_Roo
- Campeche y Yucatán

Isoyetas

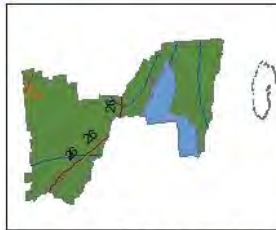
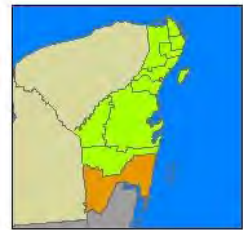
- 1200

Isotermas

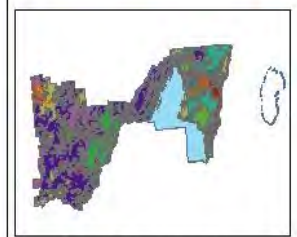
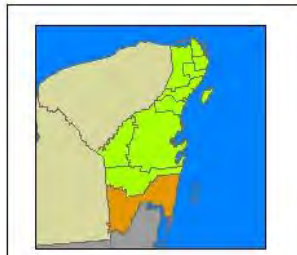
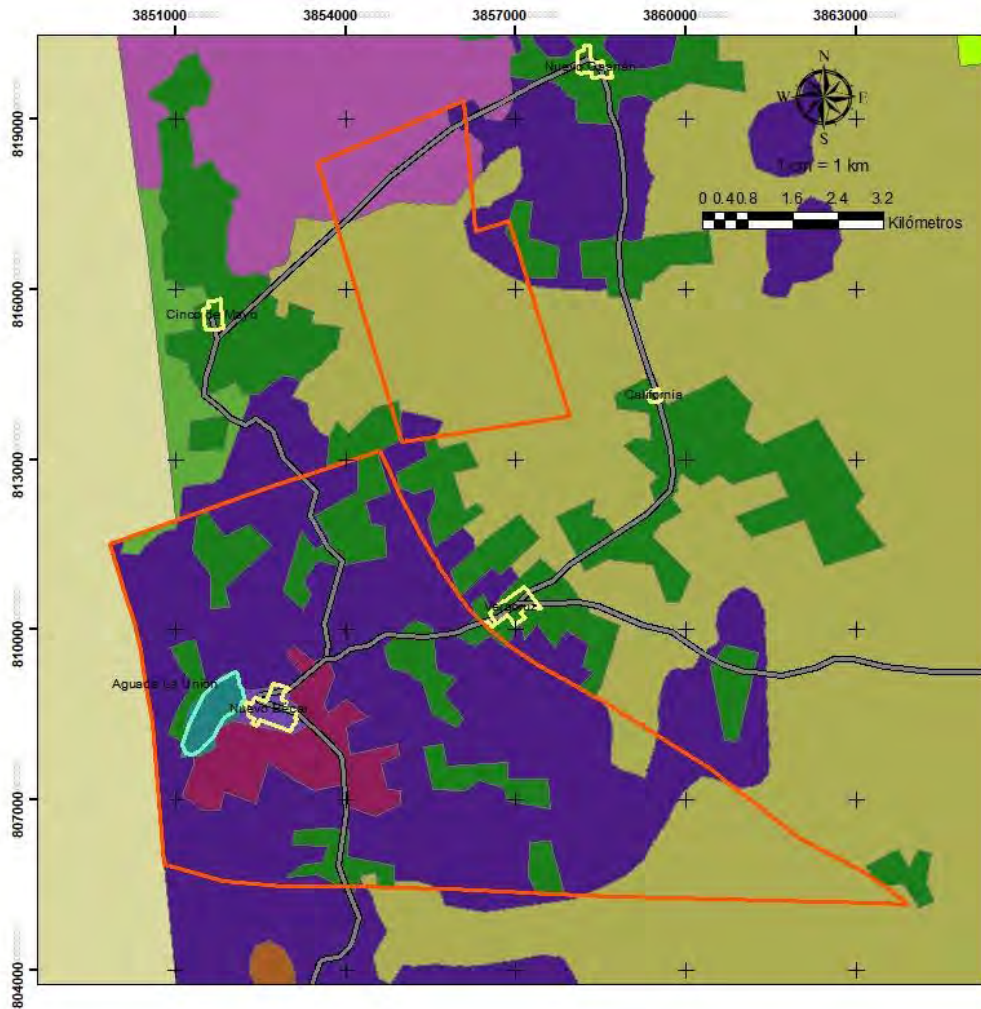
- 20

Tipo de clima

- Cálido subhúmedo

Sistema de coordenadas: Cónica conforme a Lambert
Datum: ITRF 2008
Unidad de medida: Metros
Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
Fuente: Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
con base en datos del INEGI (1980; 2017b; 2017c)



Sistema de coordenadas:
Cónica conforme a Lambert
Datum: ITRF 2008
Unidad de medida: Metros
Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
Fuente:
Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
con base en datos del INEGI
(2011; 2017b; 2017c)



Universidad de Quintana Roo
Maestría en Planeación
Plan integrador simplificado
de manejo interno en el ejido
Nuevo Bécár:
Una propuesta para mejorar su organización

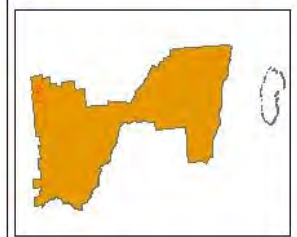
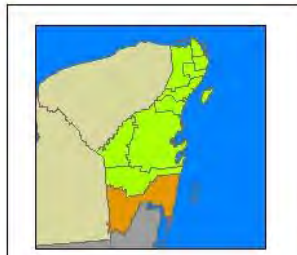
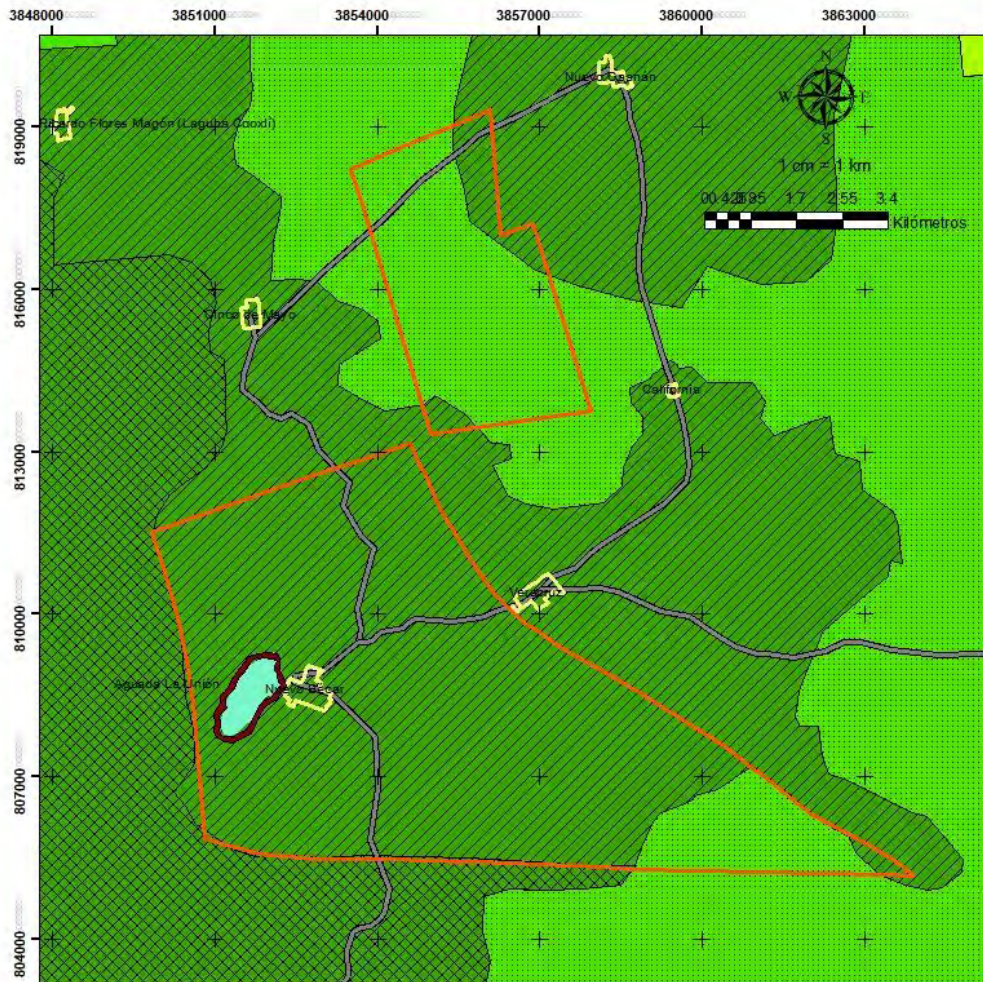
Usos de suelo y vegetación
de Nuevo Bécár

Simbología

- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Aguada La Unión
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Othon Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche y Yucatán

Usos de suelo y vegetación

- Agricultura de humedad anual
- Agricultura de riego anual
- Agricultura de riego permanente
- Agricultura de riego semipermanente
- Agricultura de temporal anual
- Agricultura de temporal permanente
- Agricultura de temporal semipermanente
- Asentamientos humanos
- Cuerpo de agua
- Desprovisto de vegetación
- Manglar
- Palmer natural
- Pastizal cultivado
- País extranjero
- Sabana
- Selva baja espinosa subperennifolia
- Selva baja subcaducifolia
- Selva baja subperennifolia
- Selva mediana subperennifolia
- Sin vegetación aparente
- Tular
- Vegetación de dunas costeras
- Vegetación secundaria arbustiva de selva alta subperennifolia
- Vegetación secundaria arbustiva de selva baja espinosa subperennifolia
- Vegetación secundaria arbustiva de selva mediana subperennifolia
- Vegetación secundaria arbórea de selva alta subperennifolia
- Vegetación secundaria arbórea de selva baja espinosa subperennifolia
- Vegetación secundaria arbórea de selva baja subperennifolia
- Vegetación secundaria arbórea de selva mediana subperennifolia
- Zona urbana



Sistema de coordenadas:
 Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente:
 Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del INEGI
 (2011; 2017b; 2017c) y guía PSA de
 SOLUCIONES AL CAMPO, S.C.P. (2017)



Universidad de Quintana Roo
 Maestría en Planeación
 Plan integrador simplificado
 de manejo interno en el ejido
 Nuevo Bécár:
 Una propuesta para mejorar su organización
 Ejido Nuevo Bécár OT Aguada 2013-2017

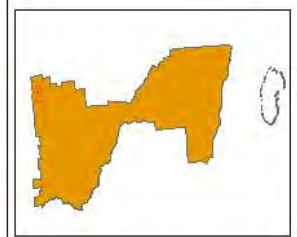
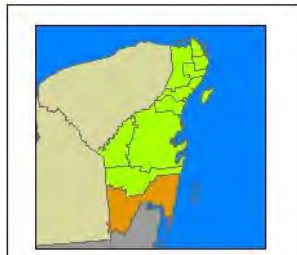
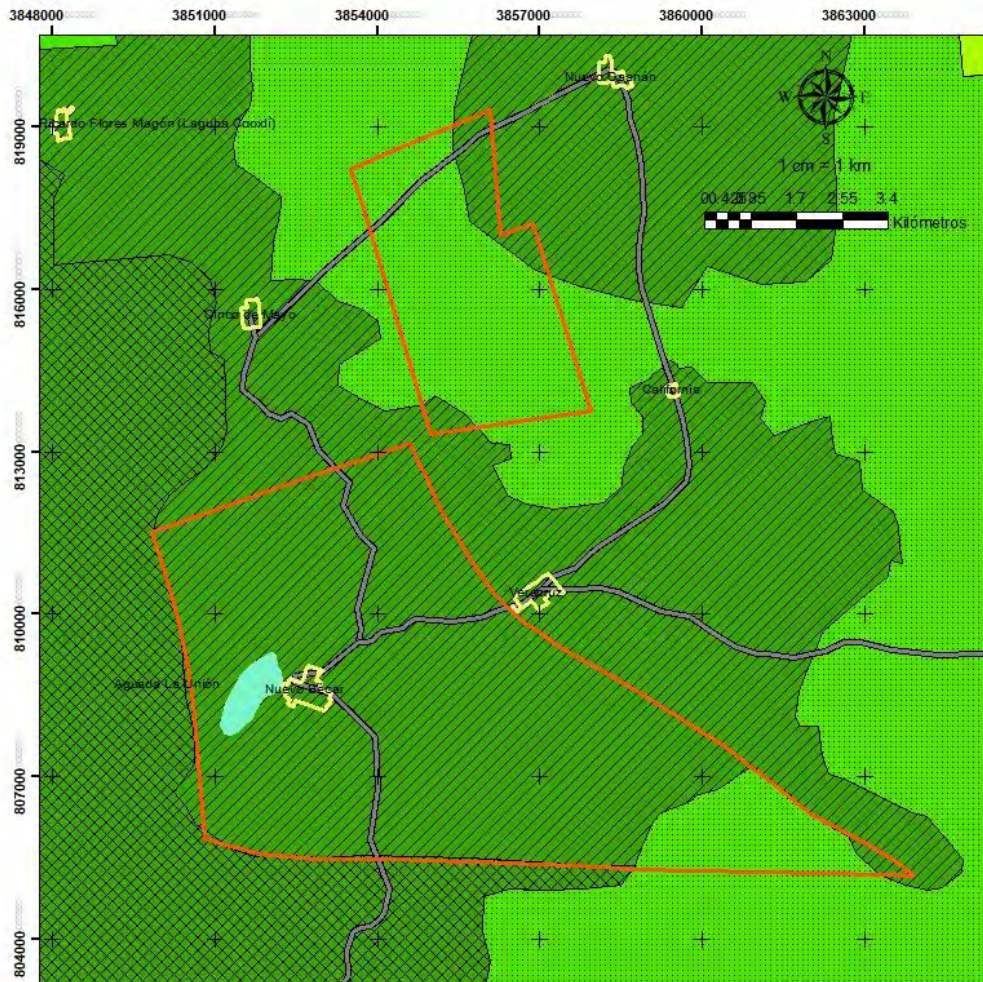
Simbología

- OT Aguada de Nuevo Bécár
- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Aguada La Unión
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche y Yucatán

POEL OPB

Política POEL OPB

- Aprovechamiento Sustentable
- Conservación
- Preservación
- Protección
- Restauración
- UGA 02 Forestal Nuevo Bécár
- UGA 11 Agroforestal y Reserva Forestal Nuevo Bécár
- UGA 12 Corredor Biológico Nuevo Canaán



Universidad de Quintana Roo
 Maestría en Planeación
 Plan integrador simplificado
 de manejo interno en el ejido
 Nuevo Bécár:
 Una propuesta para mejorar su organización
 Ejido Nuevo Bécár con sus UGAs
 y política POEL OPB

Simbología

- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Aguada La Unión
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche y Yucatán

POEL OPB

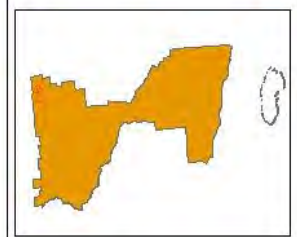
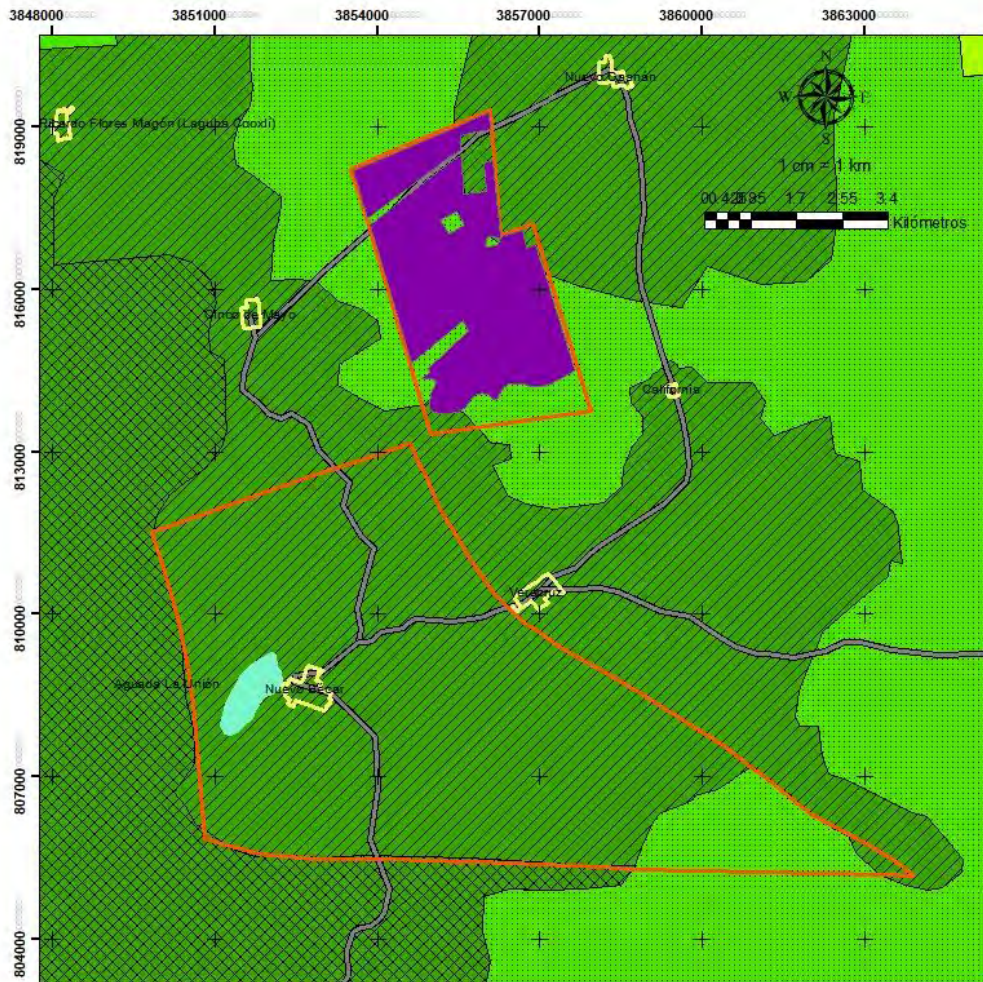
- UGA 02 Forestal Nuevo Bécár
- UGA 11 Agroforestal y Reserva Forestal Nuevo Bécár
- UGA 12 Corredor Biológico Nuevo Canaán

Política POEL OPB

- Aprovechamiento Sustentable
- Conservación
- Preservación
- Protección
- Restauración

Sistema de coordenadas:
 Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente:
 Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del INEGI
 (2011; 2017b; 2017c) SEMA 2015





Sistema de coordenadas:
Cónica conforme a Lambert
Datum: ITRF 2008
Unidad de medida: Metros
Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
Fuente:
Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
con base en datos del INEGI
(2011; 2017b; 2017c) y guía PSA de
SOLUCIONES AL CAMPO, S.C.P. (2017)



Universidad de Quintana Roo
Maestría en Planeación
Plan integrador simplificado
de manejo interno en el ejido
Nuevo Bécár:
Una propuesta para mejorar su organización
Ejido Nuevo Bécár OT PSA 2014-2018

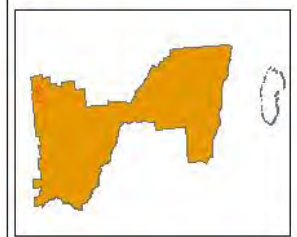
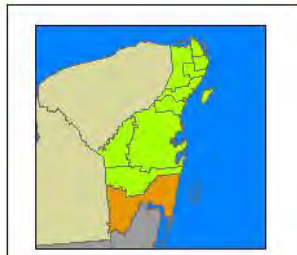
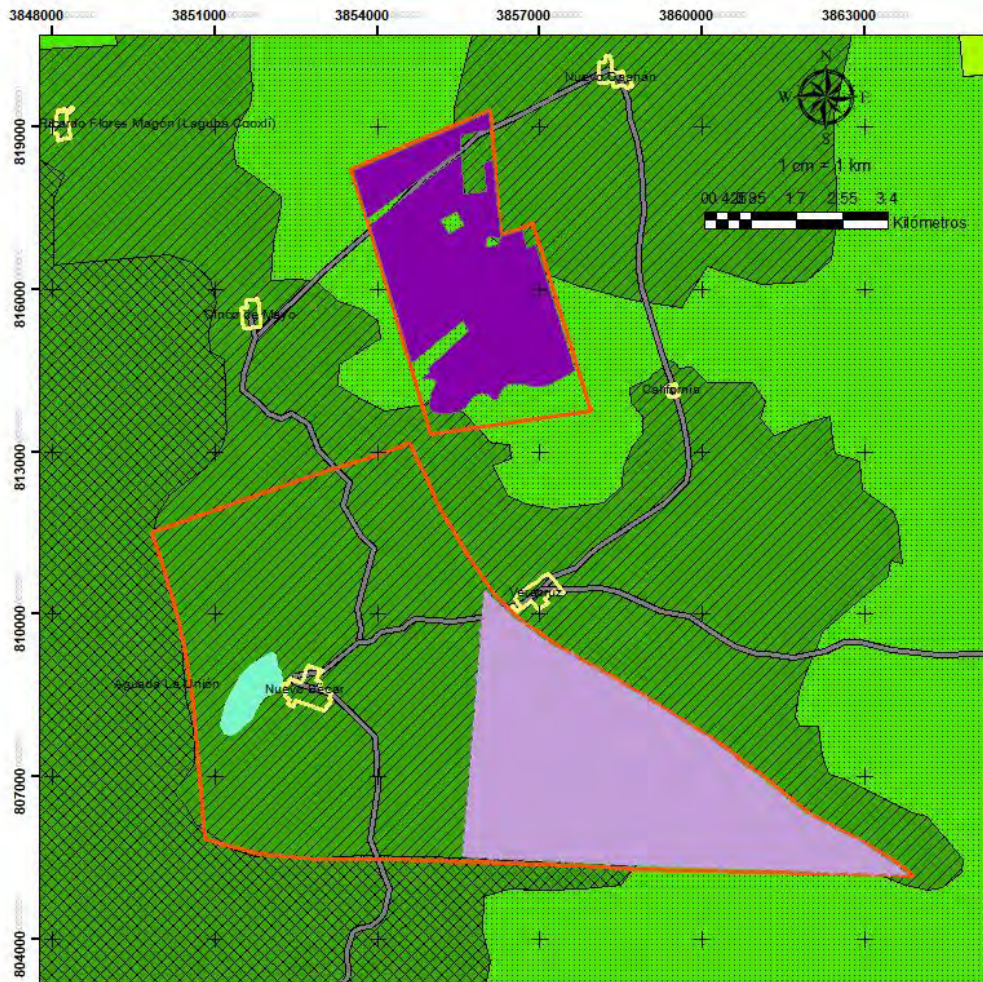
Simbología

- OT PSA Nuevo Bécár
- Límite ejidal de Nuevo Bécár
- Aguada La Unión
- Localidades rurales
- Vías de comunicación de Nuevo Bécár
- Othón Pompeyo Blanco
- Quintana Roo
- Campeche y Yucatán

POEL OPB

Política POEL OPB

- Aprovechamiento Sustentable
- Conservación
- Preservación
- Protección
- Restauración
- UGA 02 Forestal Nuevo Bécár
- UGA 11 Agroforestal y Reserva Forestal Nuevo Bécár
- UGA 12 Corredor Biológico Nuevo Canaán



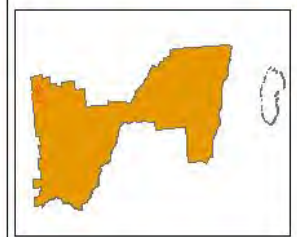
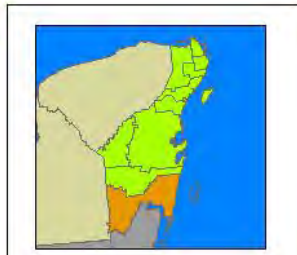
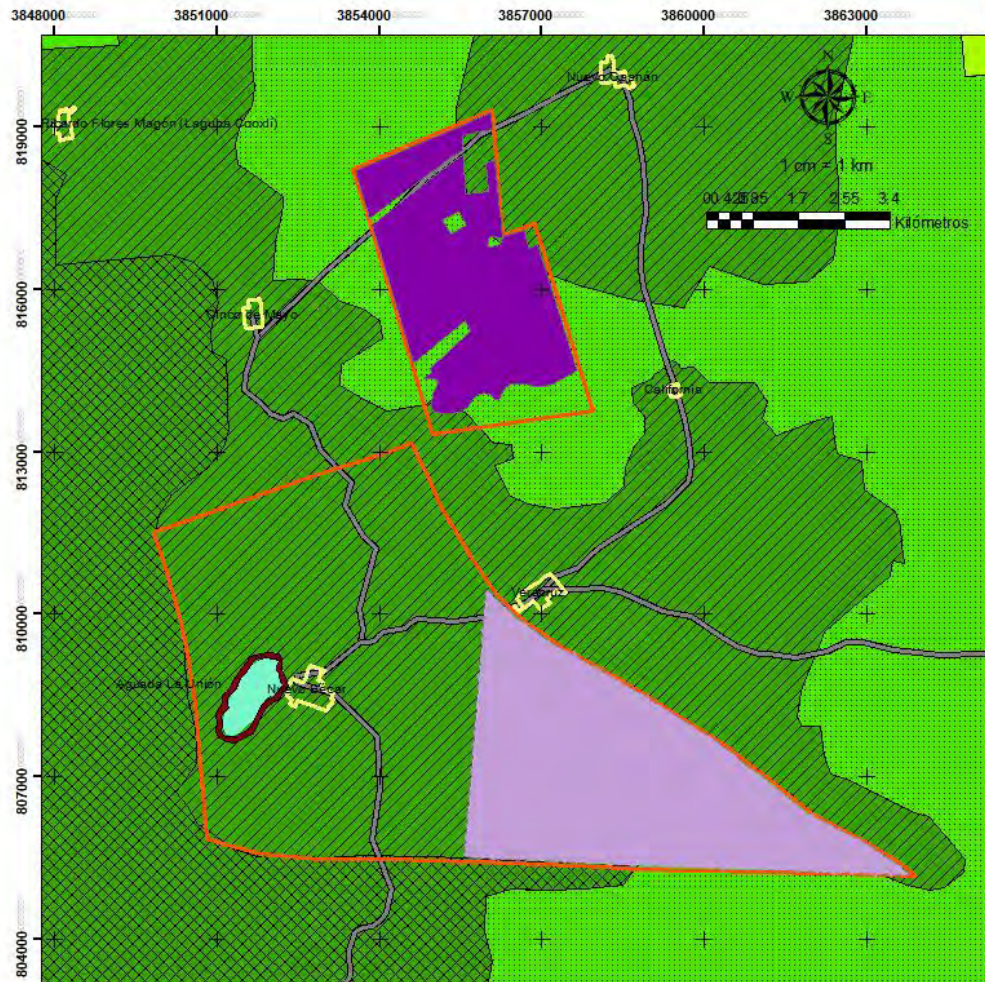
Sistema de coordenadas:
 Cónica conforme a Lambert
 Datum: ITRF 2008
 Unidad de medida: Metros
 Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
 Fuente:
 Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
 con base en datos del INEGI
 (2011; 2017b; 2017c) y guía PSA de
 SOLUCIONES AL CAMPO, S.C.P. (2017)



Universidad de Quintana Roo
 Maestría en Planeación
 Plan integrador simplificado
 de manejo interno en el ejido
 Nuevo Bécár:
 Una propuesta para mejorar su organización
 Ejido Nuevo Bécár OT PSA 2014-2018
 y proyecto de conservación 2033

Simbología

- OTC Área de conservación comunitaria
 - OT PSA Nuevo Bécár
 - Límite ejidal de Nuevo Bécár
 - Aguada La Unión
 - Localidades rurales
 - Vías de comunicación de Nuevo Bécár
 - Othón Pompeyo Blanco
 - Quintana Roo
 - Campeche y Yucatán
- POEL OPB**
- Política POEL OPB**
- Aprovechamiento Sustentable
 - Conservación
 - Preservación
 - Protección
 - Restauración
 - UGA 02 Forestal Nuevo Bécár
 - UGA 11 Agroforestal y Reserva Forestal Nuevo Bécár
 - UGA 12 Corredor Biológico Nuevo Canaán



Sistema de coordenadas:
Cónica conforme a Lambert
Datum: ITRF 2008
Unidad de medida: Metros
Cuadrícula UTM cada 3,000 metros
Fuente:
Elaborado por Rubén Sánchez Aldana
con base en datos del INEGI
(2011; 2017b; 2017c) y guía PSA de
SOLUCIONES AL CAMPO, S.C.P. (2017)



Universidad de Quintana Roo
Maestría en Planeación
Plan integrador simplificado
de manejo interno en el ejido
Nuevo Bécár:
Una propuesta para mejorar su organización
Ejido Nuevo Bécár OT PSA 2014-2018
y proyecto de conservación 2033

Simbología

- OTC Área de conservación comunitaria
 - OT PSA Nuevo Bécár
 - OT Aguada de Nuevo Bécár
 - Límite ejidal de Nuevo Bécár
 - Aguada La Unión
 - Localidades rurales
 - Vías de comunicación de Nuevo Bécár
 - Othón Pompeyo Blanco
 - Quintana Roo
 - Campeche y Yucatán
- POEL OPB**
- Política POEL OPB**
- Aprovechamiento Sustentable
 - Conservación
 - Preservación
 - Protección
 - Restauración
 - UGA 02 Forestal Nuevo Bécár
 - UGA 11 Agroforestal y Reserva Forestal Nuevo Bécár
 - UGA 12 Corredor Biológico Nuevo Canaán