VINCULACION DEL SURESTE MEXICANO A TRAVES DEL DESARROLLO DEL CLUSTER AGROINDUSTRIAL DEL PLATANO: UNA VISION PROSPECTIVA

T E S I S

MAESTRIA EN
PROSPECTIVA ESTRATEGICA

TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®

INSTITUTO TECNOLOGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
CAMPUS MONTERREY

POR:

LORENA ANAYA GONZALEZ

JUNIO DE 2003

VINCULACIÓN DEL SURESTE MEXICANO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL CLUSTER AGROINDUSTRIAL DEL PLÁTANO: UNA VISIÓN PROSPECTIVA

T E S I S

MAESTRÍA EN

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

TECNOLÓGICO DE MONTERREY®

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

POR:

LORENA ANAYA GONZÁLEZ

JUNIO DEL 2003

VINCULACIÓN DEL SURESTE MEXICANO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL CLUSTER AGROINDUSTRIAL DEL PLÁTANO: UNA VISIÓN PROSPECTIVA

A Dios,
por proporcionarme los medios para lograr esta meta.

A mis padres Víctor y Vicky,
a mi esposo Manuel, a mi hijo Manuelito,
a mi hermano Víctor, mis tíos Jaime y Carmina;
quienes me brindaron su apoyo, impulso, paciencia
y cariño para hacer posible la realización de mis estudios.

A mi asesor el Dr.Alejandro Flores,
y mis sinodales Dr. Freddy Mariñez y Mtro. Gustavo Castillo,
por sus valiosos comentarios, sugerencias y recomendaciones.

A todos aquellos que de alguna manera
me brindaron su apoyo y confianza en esta etapa.

ÍNDICE GENERAL

Índice de Diagramas v
Índice de Figuras v
Índice de Gráficas v
Índice de Mapas vi
Índice de Tablas vi

I. INTRODUCCIÓN 01
1.1. Antecedentes 03
1.2 Problemática 09
1.3 Objetivo 11

II. PROSPECTIVA: UNA REFLEXIÓN DEL FUTURO 14
2.1 ¿Qué es Prospectiva? 14
2.2 Campos de Aplicación de la Prospectiva Estratégica 19
2.3 Caja de Herramientas de la Prospectiva 21
2.3.1 Análisis Estructural 21
2.3.1.1 Método MACTOR 22
2.3.2 Método de Escenarios 23
2.4 El Análisis Prospectivo en México 24

III. DESARROLLO DE CLUSTERS REGIONALES: UN ENFOQUE AGROINDUSTRIAL 26
3.1 ¿Qué son los Clusters Industriales? 26
3.2 Ventajas de los Clusters Agroindustriales 31
3.3 Casos de Éxito en el Desarrollo de Clusters Agroindustriales 34
3.3.1 La Agroindustria en Centroamérica 34
3.3.2 Cluster Agroindustrial en Brasil 36
3.3.3 Cooperativas Agrarias en España 39

3.4 Identificación del Cluster Agroindustrial del Sureste Mexicano 41

IV. DESARROLLO REGIONAL SUSTENTADO EN EL SECTOR AGRÍCOLA:
UNA OPORTUNIDAD PARA MÉXICO 44
4.1 Modelos de Desarrollo Agrario 46
4.2 Fases del Desarrollo Agrario 48
4.3 Industrialización Rural y Pequeñas Empresas 51
4.4 Condiciones del Desarrollo Rural 53
4.5 Desarrollo Rural en México 55
4.5.1 Situación Actual del Desarrollo Agrario: Análisis de Planes y Programas 57
4.5.1.1 Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) 57
4.5.1.2 Programa Sectorial Agrario (2001-2006) 61
4.5.1.3 Plan de Desarrollo Rural (2002) 62
4.5.1.4 Plan Puebla-Panamá 63

V. CLUSTER AGROINDUSTRIAL DEL PLÁTANO: APLICACIÓN DEL MÉTODO MACTOR
5.1 Definición de los Actores 67
5.1.1 Gobierno Federal 68
5.1.1.1 Secretaría de Economía 68
5.1.1.2 SAGARPA 69
5.1.1.3 SRA 71
5.1.1.4 SEDESOL 73
5.1.1.5 SEMARNAT 75
5.1.1.6 SCT 77
5.1.2 Entidades Federativas Región Sureste 79
5.1.2.1 Gobierno Estatal de Campeche 79
5.1.2.2 Gobierno Estatal de Chiapas 81
5.1.2.3 Gobierno Estatal de Guerrero 83
5.1.2.4 Gobierno Estatal de Oaxaca 84
5.1.2.5 Gobierno Estatal de Puebla 86
5.1.2.6 Gobierno Estatal de Quintana Roo 88

5.1.2.7 Gobierno Estatal de Tabasco 90
5.1.2.8 Gobierno Estatal de Veracruz 92
5.1.2.9 Gobierno Estatal de Yucatán 94
5.1.3 Sectores Privado y Social 96
5.1.3.1 Coordinadora Nacional de Fundaciones Produce 96
5.1.3.2 Pequeños Productores 98

5.2 Estrategias, Objetivos, Convergencias y Divergencias 100
5.2.1 Estrategias de los Actores 100
5.2.2 Retos Estratégicos 102
5.2.3 Retos Estratégicos y Objetivos Asociados 103

5.3 Desarrollo de Matrices Método MACTOR 104
5.3.1.1 Matriz de Posiciones de los Actores por Objetivos (MAO) 104
5.3.1.2 Matriz de Convergencias y Divergencias (MAA) 115
5.3.1.3 Primer Diagrama de Convergencias 115
5.3.1.4 Primer Diagrama de Divergencias 116
5.3.1.5 Matriz de Posiciones Valoradas de los Actores por Objetivos (2MAO) 117
5.3.1.6 Matriz Valorada de Convergencias y Divergencias (2MAA) 126
5.3.1.7 Segundo Diagrama de Convergencias 127
5.3.1.8 Segundo Diagrama de Divergencias 127
5.3.1.9 Matriz de Relaciones Directas (MAD) 128
5.3.1.10 Matriz de Relaciones Indirectas (MAI) 135
5.3.1.11 Coeficientes r_i^* 135
5.3.1.12 Matriz de Posiciones Valoradas Ponderadas de los Actores por Objetivos (3MAO) 138
5.3.1.13 Matriz Ponderada de Convergencias y Divergencias (3MAA) 140
5.3.1.14 Tercer Diagrama de Convergencias 141
5.3.1.15 Tercer Diagrama de Divergencias 141
5.3.1.16 Matriz de Balance Neto de Fuerzas 142
5.3.1.17 Recomendaciones 143

VI. ESCENARIOS DE VINCULACIÓN REGIONAL DEL SURESTE MEXICANO, A TRAVÉS DE LA IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE CLUSTERS AGROINDUSTRIALES 146
6.1 Un Sureste Evolucionado: del autoconsumo a la agricultura especializada 146
6.2 Un Sureste Agroindustrializado: un modelo de desarrollo para las economías emergentes 148
6.3 Un Sureste Rezagado: tendencia histórica imposible de romper 150

VII. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 151
7.1 Resultados 151
7.2 Conclusiones 152
7.3 Recomendaciones 156

Bibliografía 157
Referencias Electrónicas 159
Apéndice: Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica 163

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1: Primer Diagrama de Convergencias 116
Diagrama 2: Primer Diagrama de Divergencias 116
Diagrama 3: Segundo Diagrama de Convergencias 127
Diagrama 4: Segundo Diagrama de Divergencias 127
Diagrama 5: Tercer Diagrama de Convergencias 141
Diagrama 6: Tercer Diagrama de Divergencias 141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la Tesis 12
Figura 2: El Triángulo Griego 18
Figura 3: Cluster Agroindustrial 30
Figura 4: Fases del Desarrollo Agrario 48
Figura 5: Actitudes del Pequeño Agricultor 50
Figura 6: Tres Condiciones del Desarrollo Rural 53

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Contribución PIB Agrícola al PIB Nacional 01
Gráfica 2: PIB Agrícola Sureste vs. PIB Agrícola Otras Regiones 02
Gráfica 3: PIB Agrícola: Acumulado 1993 - 2001, Participación Principales Estados 06
Gráfica 4: Contribución PIB Agrícola Sureste vs. Contribución PIB Agrícola Nacional 06
Gráfica 5: Contribución PIB Agrícola del Sureste, por Entidad Federativa 07

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1: Región Sureste de México 04

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Comparativo Previsión vs. Prospectiva 16
Tabla 2: Productos Seleccionados para el Diagnóstico en Centroamérica 35
Tabla 3: Productos Principales y Comunes en la Región Sureste 42
Tabla 4: Fases del Desarrollo Agrario 49
Tabla 5: Matriz de Estrategias de los Actores 101
Tabla 6: Matriz de Posiciones de los Actores por Objetivos (MAO) 105
Tabla 7: Matriz de Convergencias y Divergencias (MAA) 115
Tabla 8: Matriz de Posiciones Valoradas de los Actores por Objetivos (2MAO) 118
Tabla 9: Matriz Valorada de Convergencias y Divergencias (2MAA) 126
Tabla 10: Matriz de Relaciones Directas (MAD) 129
Tabla 11: Matriz de Relaciones Indirectas (MAI) 135
Tabla 12: Coeficientes r_i^* 137
Tabla 13: Matriz de Posiciones Valoradas Ponderadas de los Actores por Objetivos (3MAO) 139
Tabla 14: Matriz Ponderada de Convergencias y Divergencias (3MAA) 140
Tabla 15: Matriz de Balance Neto de Fuerzas 143

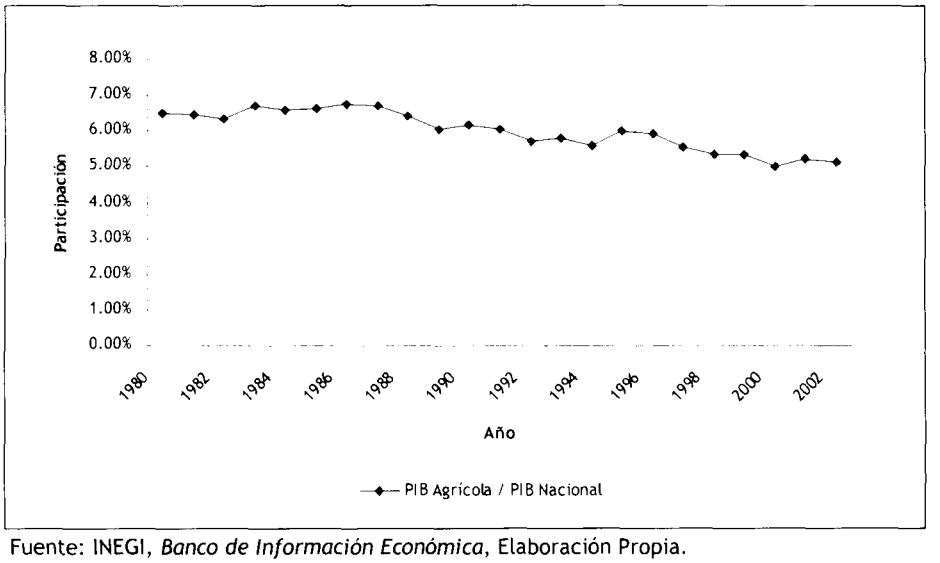
I. INTRODUCCIÓN

"El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad"
Víctor Hugo

El rezago histórico que presenta la región sureste de México, lejos de aminorarse en forma espontánea con la apertura económica y la incorporación del país a las dinámicas de la economía global, se ha agravado en esta nueva etapa de desarrollo. Uno de los sectores que se ha visto mayormente afectado, ha sido el sector agrario, mismo que requiere de nuevas políticas económicas que promuevan el desarrollo de la región a través del uso y aprovechamiento de los recursos naturales existentes; así como, que fomenten la competitividad de la que el sector carece.

La Gráfica 1 muestra como de 1980 al 2002, la contribución del PIB Agrícola al PIB Nacional ha disminuido en un 20.85%; cayendo de un 6.5% de participación en 1980, al 5.15% en el año 2002. Asimismo, Calva (2002) señala que los programas neoliberales de estabilización y ajuste estructural aplicados en México desde 1982, comprendieron un proceso de liberalización del sector agropecuario; el cuál obtuvo resultados muy diferentes a los proyectados. En valor per cápita, el PIB agropecuario y forestal del año 2001, resultó 14.3% inferior al de 1981; mientras en kilogramos per cápita, la producción de los ocho principales granos en 2001 resultó 21.8% menor que la de 1981.

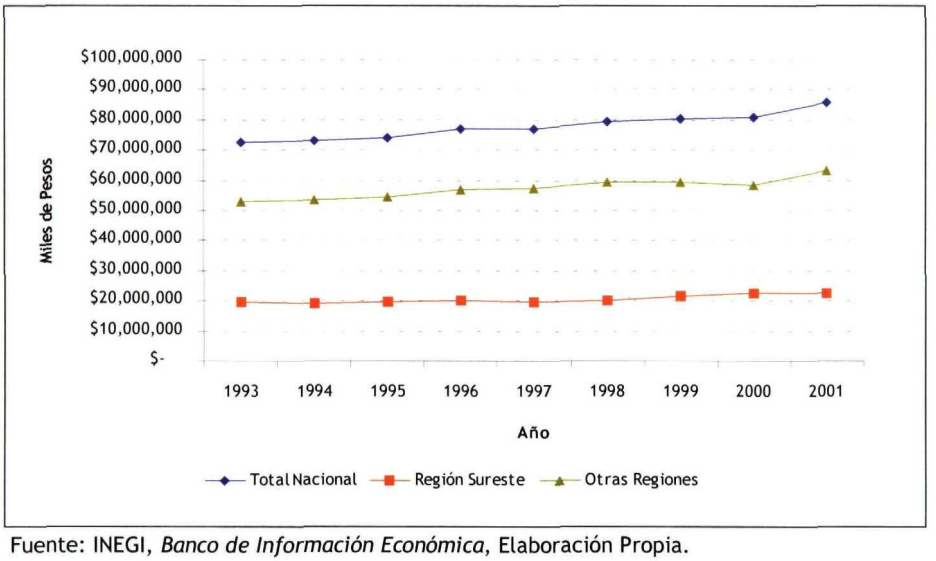
Gráfica 1: Contribución PIB Agrícola al PIB Nacional



Fuente: INEGI, *Banco de Información Económica*, Elaboración Propia.

Paralelo al proceso de globalización, se ha generado un desarrollo desigual entre la población del norte y sureste de México, creando con ello un país bipolar. En cuanto al sector agrario se refiere, dicha bipolaridad se observa al tener situaciones y características contrastantes entre el norte y el sureste del país. Por un lado, el norte del país cuenta con una economía mixta y diversificada que poco a poco se transforma en una economía de especialización; además, de que dichos estados se ven favorecidos por la cercanía con el mercado americano y por la inclusión del factor tecnológico. Por otro lado, se encuentra la región sureste de México que se ha ido rezagando cada vez más, ya que no cuenta con la competitividad necesaria para pasar de ser una economía de subsistencia a una de especialización, a pesar de la diversidad de recursos naturales con los que cuenta. La Gráfica 2, muestra la comparación del PIB Agrícola del sureste, con el de las otras regiones.

Gráfica 2: PIB Agrícola Sureste vs PIB Agrícola Otras Regiones



Fuente: INEGI, *Banco de Información Económica*, Elaboración Propia.

La tendencia de desigualdad social que se presenta en el país, puede ser contrarrestada a través del uso e implementación de metodologías enfocadas en promover el desarrollo agrario regional. Una herramienta de desarrollo, que considera aprovechar los recursos naturales existentes en una región, es el desarrollo y fortalecimiento de clusters industriales; mismos que buscan fortalecer los vínculos existentes entre los diferentes actores de un sector específico, para con ello generar beneficios tangibles y desarrollo social.

Considerando lo anterior, se puede plantear que a través del aprovechamiento de las ventajas comparativas del sureste mexicano, el desarrollo de clusters agroindustriales puede ayudar a desarrollar dicha región, y con ello invertir la tendencia de desigualdad nacional. Dentro de este contexto, surge la necesidad de realizar estudios prospectivos que permitan determinar el futuro deseable y posible, así como los principales actores sociales vinculados con el desarrollo de la región. Lo anterior, con el fin único de establecer los rumbos de acción e identificar las estrategias que deben seguir los actores para alcanzar el futuro deseable, determinado en función del beneficio y desarrollo de la región sureste de México.

En este sentido, tanto el gobierno federal como el estatal, juegan un papel fundamental; debido a que son los que establecen y dan seguimiento a las políticas de desarrollo, y determinan los sectores estratégicos que se va a apoyar de manera directa. Dentro de los planes de desarrollo enfocados en el sureste de México, el Plan Puebla-Panamá (PPP) es un programa diseñado para contrarrestar los nuevos riesgos asociados con la globalización y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región. De esta forma, el PPP puede ser utilizado como un medio para desarrollar e implementar clusters agroindustriales; por lo que complementarlo con los objetivos tanto del Plan Nacional de Desarrollo como del Plan de Desarrollo Rural, enriquecerá y acotará las principales acciones a tomar, permitiendo así alcanzar un verdadero desarrollo en la región sureste.

1.1 Antecedentes

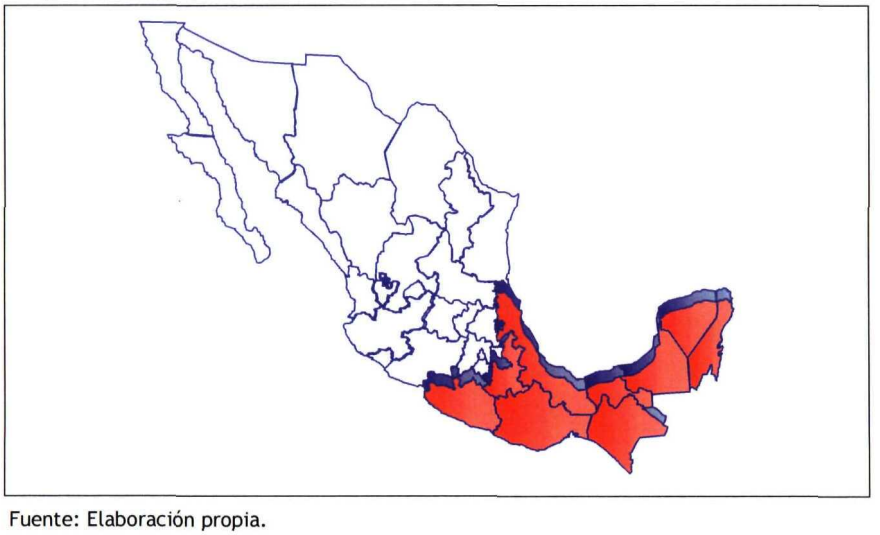
La globalización, el proceso continuo que involucra las relaciones económicas a escala mundial, ha dado pie al establecimiento de regiones que buscan alcanzar un objetivo común; por lo que las tendencias de regionalización que se han llevado a cabo por años, siguen presentándose en los países menos desarrollados. De acuerdo con Gereffi (2002), los efectos de la globalización en las diferentes regiones del mundo han sido variados; existen casos en que dicho proceso ha fomentado el desarrollo económico de las regiones, considerando las desigualdades existentes en las mismas. Sin embargo, algunas regiones se han visto menos favorecidas y existe un reto latente para poder salir adelante.

De acuerdo con Esquivel (2000), México es un país que se caracteriza por tener una gran desigualdad regional, cuyo proceso de convergencia estatal se ha mantenido relativamente estancado desde 1960; donde los problemas fundamentales de la pobreza generalizada, la desigualdad creciente, el rápido crecimiento y el creciente desempleo, tienen su origen en el estancamiento y el frecuente retroceso de la vida económica en las áreas rurales; y se vieron agravados en el proceso de globalización, al incrementarse la dualidad nacional existente.

Además, Esquivel (2000) señala que las características geográficas son relevantes para explicar el patrón de desarrollo regional de México; ya que un pequeño grupo de variables geográficas explican alrededor de dos terceras partes de la variación interestatal del ingreso per capita. Señalando que los estados mexicanos relativamente pobres, tienden a acercarse a los estados relativamente ricos, a una taza sumamente lenta; lo que explica, en parte, por qué las desigualdades regionales en México no sólo son grandes, sino persistentes.

La región sureste, que para efectos de la presente tesis está conformada por los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintan Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán; se caracteriza por tener gran diversidad de recursos naturales, que no han sido potencializados en beneficio de la población rural. El Mapa 1 ilustra lo estados pertenecientes a la región sureste de México.

Mapa 1: Región Sureste de México



Fuente: Elaboración propia.

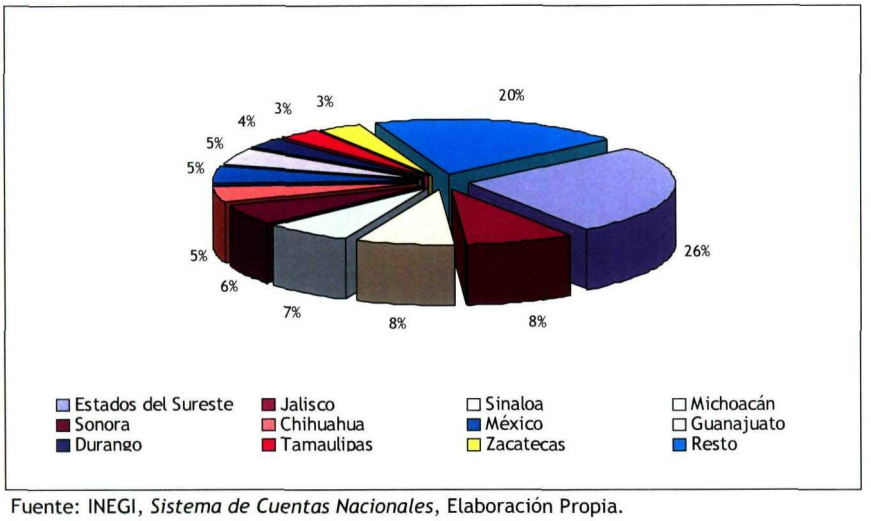
Además, la región sureste cuenta con más de 27 millones de habitantes, de los cuales el 16.4% corresponde a la población indígena en la región. En orden decreciente, la participación de los estados en cuanto a población se refiere es: Veracruz 25.1%, Puebla 18.4%, Chiapas 14.2%, Oaxaca 12.5%, Guerrero 11.2%, Tabasco 6.9%, Yucatán 6%, Quintana Roo 3.2% y Campeche 2.5%. En la región, el 58.7% de la población es urbana, teniendo una densidad de 54.9 habitantes por km^2. La tasa de crecimiento de la población es de 1.6%; estando compuesta en un 71.2% por población de 0 a 34 años. La región cuenta con gran biodiversidad, donde en el 2000 el 10.6% de la superficie correspondía a áreas naturales protegidas; que considera reserva de la biosfera, parques nacionales, monumentos naturales, áreas de protección de flora y fauna.

Por otro lado en cuando a educación se refiere, al interior de la región sureste la enseñanza primaria se encuentra en un porcentaje superior al 58% en las nueve entidades. Más de la cuarta parte de la población estudiantil está en el nivel secundaria, correspondiendo a Chiapas 26.2% y a Tabasco el 35.5%; en el tercer nivel Chiapas registra el 3.1% de su matrícula y Tabasco, 6.4%, siendo el promedio regional de 4.8%. Asimismo, el número promedio de años de escolaridad es de 6.5 años; donde la instrucción de la población mayor de 25 años de edad corresponde a 6 años en Chiapas, Guerrero y Oaxaca, y hasta 8 años para Quintana Roo.

La superficie de plantaciones forestales, acumulado de 1996 a 1998, es de 30,350 hectáreas. El porcentaje de la población del sureste con acceso a servicios de agua potable, en las zonas urbanas es de 87.7% y en zonas rurales del 57%; mientras el acceso a servicios de saneamiento es del 80.6% en la sector urbano y 30.3% en el sector rural.

En cuanto al sector primario se refiere, en el periodo de 1993 al 2001 la región sureste produjo en promedio, el 26.46% del PIB Agrícola Nacional; cubriéndose el 80% del mismo, con la participación de únicamente otros diez estados. En la Gráfica 3 se muestran los principales estados generadores del PIB Agrícola Nacional durante este periodo.

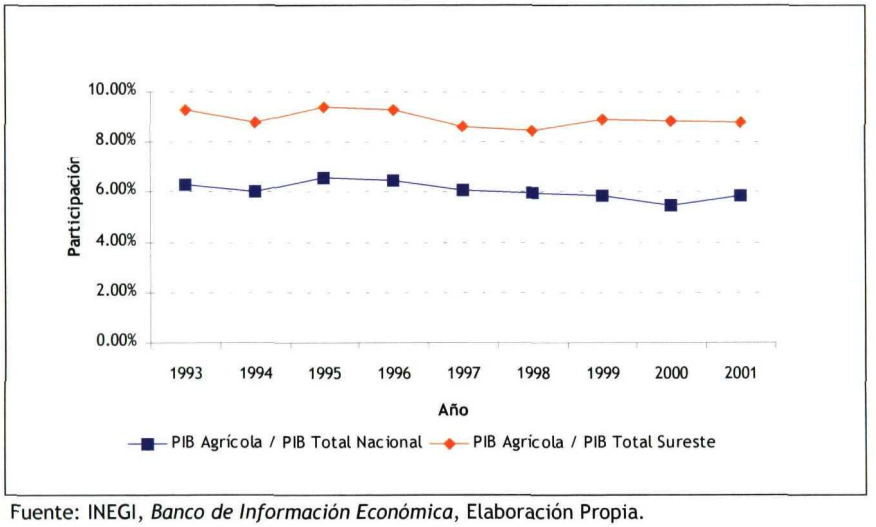
Gráfica 3: PIB Agrícola: Acumulado 1993 - 2001,
Participación Principales Estados



Fuente: INEGI, *Sistema de Cuentas Nacionales*, Elaboración Propia.

En base a la información anterior, se puede decir que la región sureste tiene una orientación agrícola, ya que contribuye con más de una cuarta parte del PIB Agrícola Nacional, y cuenta con un importante número de plantaciones forestales. Además, de que la contribución del PIB Agrícola en la región es mayor a la contribución nacional, como se muestra en la Gráfica 4.

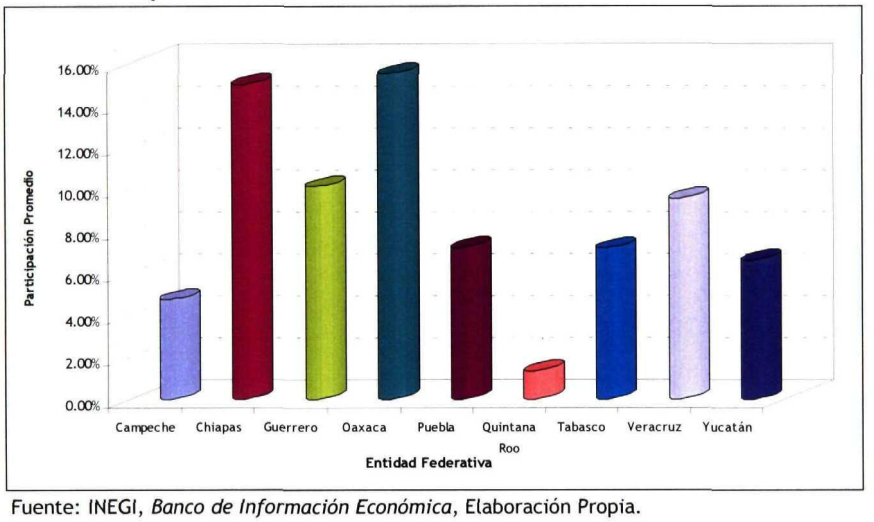
Gráfica 4: Contribución PIB Agrícola Sureste vs
Contribución PIB Agrícola Nacional



Fuente: INEGI, *Banco de Información Económica*, Elaboración Propia.

Así como la composición del PIB Agrícola difiere a nivel nacional, lo mismo sucede en la región sureste. En la Gráfica 5 se muestra la composición del PIB Agrícola del Sureste por Entidad Federativa, para determinar la importancia agrícola de cada estado; donde Chiapas, Oaxaca y Guerrero son los principales estados en cuanto a PIB Agrícola se refiere y presentan altos índices de pobreza.

Gráfica 5: Contribución PIB Agrícola del Sureste, por Entidad Federativa



Fuente: INEGI, *Banco de Información Económica*, Elaboración Propia.

De acuerdo con el XII Censo de Población y Vivienda INEGI 2000, la población económicamente activa de México es de 33.7 millones de habitantes; de los cuales sólo un 15.49% realiza trabajos agropecuarios. En el caso específico del sureste, la PEA de esta actividad representa en Campeche el 24.97%, en Chiapas el 57.05%, en Guerrero el 26.72%, en Oaxaca el 41.07%, en Puebla el 27.79%, en Quintana Roo el 10.38%, en Tabasco el 27.37%, en Veracruz el 31.57% y en Yucatán el 17.20%. Lo que equivale a que en la región sureste, el 31.31% de la PEA realiza trabajos agropecuarios; donde el 43.44% lo hace de manera independiente y un 30.84% son jornaleros y peones.

En la región sureste, para la mayoría de las familias agrícolas, la principal fuerza de trabajo está constituida por sus integrantes; ya que para ellos, la agricultura no es sólo una ocupación o una fuente de ingresos, es una forma de vida. De acuerdo con Todaro (1991), en las sociedades tradicionales donde los agricultores están fuertemente arraigados a su tierra y dedican largas y arduas jornadas a su cultivo;

todo cambio en los métodos de cultivo trae consigo de manera inevitable algunos cambios en la forma de vida del agricultor. Es por ello, que la introducción de innovaciones biológicas y técnicas debe adaptarse no sólo a las condiciones naturales y económicas, sino en mayor medida, a las actitudes, los valores y las habilidades de la masa de los productores, quienes deben entender los cambios sugeridos, estar dispuestos a aceptarlos, y ser capaces de llevarlos a cabo.

El argumento anterior, enfatiza la necesidad de comprender que si los agricultores del sureste mexicano, o de cualquier otra región del país, se comportan renuentes a la implementación del factor tecnológico es sus cultivos, no es porqué sean ignorantes, sino que no quieren poner en riesgo su forma de vida. El campo y los campesinos han sido siempre actores fundamentales en la vida política y económica de México. Las raíces de nuestra civilización y de nuestra cultura están indudablemente ligadas a la tierra. Sin embargo, el campo no debe ser visto únicamente como asunto del pasado. Un desarrollo pleno para México sólo será posible si fortalecemos y damos un nuevo impulso al sector rural.

Por otro lado, Zorrilla (2003) señala que en lo que al papel del gobierno se refiere, durante el siglo XX se plantearon diferentes políticas para el desarrollo rural; las cuales debido a la falta de continuidad no mostraron los resultados esperados. Además, señala que sólo con Lázaro Cárdenas hubo plena correspondencia entre la política general y la política de desarrollo del campo; por lo que los resultados satisfactorios obtenidos en el sexenio 1934-1940, tuvieron efectos que se mantuvieron por 25 años más. Cabe señalar que en los demás ciclos, el campo retrocedió o se estancó, tanto con respecto a lo que pudo haber avanzado, como a lo que se logró en la vida urbana y los otros sectores de la actividad económica, gracias a las aportaciones del sector rural.

Por otro lado, Eaton (2001) señala que durante el siglo XX el sector público representaba el eje central del desarrollo, siendo su principal promotor; sin embargo, actualmente existe la tendencia de vincular al sector público y al privado. Lo anterior, debido a que se ha observado que el pasarle la antorcha a este último, puede generar resultados positivos que ayuden al desarrollo de las regiones; ya que ambos sectores compartirán el papel de promotores del desarrollo.

1.2 Problemática

En el umbral del siglo XXI el reto del campo mexicano es lograr la transformación de sus estructuras para impulsar el desarrollo y bienestar de la sociedad rural; debido a que al subordinar lo rural y lo agrícola a las decisiones macroeconómicas, no es posible resolver los graves problemas del campo, que al final repercuten en la sociedad en su conjunto.

En México el campo ocupa un lugar importante ya que en el 2000, 37.8 millones de habitantes, más de una tercera parte de la población mexicana, vivían en el. En 1997, el 47% de las familias ejidales, vivía en condiciones de pobreza y pobreza extrema; mientras en 1998, el 42% de los sujetos agropecuarios ocupados no tenían ingresos; es decir, eran familiares vecinos que trabajan quizá sólo por la comida. De quienes sí recibían un salario o equivalente, el 47% obtenía menos de dos salarios mínimos al mes (Zorrilla, 2003; 113).

De acuerdo con la FAO, dadas las condiciones económicas y sociales actuales de los países en desarrollo, en concreto el carácter estructural subdesarrollado de sus economías y sectores agrícolas, su elevado volumen de pobreza, la alta proporción de su población que padece y teme al hambre, la gran cantidad de población rural cuyo medio de vida procede mayoritariamente de la agricultura de subsistencia; resulta necesario un trato especial y diferenciado para la agricultura, a fin de facilitar el desarrollo agrícola y rural de estos países y mejorar su seguridad alimentaria (FAO, 2002; 03)

En base a esta información y considerando las características del campo mexicano, se puede afirmar que México es uno de estos países; debido a que cuenta con una gran proporción de agricultores con bajos ingresos y pobres en recursos, para los que la agricultura es una fuente importante de subsistencia. Por lo que se necesita conservar una flexibilidad política complementaria, con el objetivo de ofrecer a estos grupos vulnerables la ayuda y protección necesarias dentro del marco de los programas; para elevar sus ingresos por encima de los niveles de subsistencia y ofrecerles oportunidades económicas alternativas. Donde la ayuda gubernamental en el fomento de inversiones que aumenten la productividad, los esfuerzos de diversificación de estos grupos vulnerables; así como las acciones para protegerlos de la competencia desleal y potencialmente ruinosa, son fundamentales para crear progreso (FAO, 2002; 05).

Por otro lado, Todaro (1991) señala que el campesino latinoamericano, es un cultivador rural cuya principal preocupación es la sobrevivencia; por lo que la subsistencia define su concepto de vida. Sus técnicas de cultivo se adaptan de modo racional a su nivel de capital disponible: energía humana y animal antes que equipo mecanizado; excremento antes que fertilizantes químicos; cultivos y semillas tradicionales antes que cultivos experimentales. Por lo que la agricultura está dominada por cultivos alimentarios tradicionales, que una familia rural pueda convertir sin dificultad en el ingrediente diario de su régimen alimentario; aspectos que presentan los campesinos mexicanos; específicamente los de la región sureste.

En México resulta indispensable aplicar políticas diferenciales según las regiones, los recursos naturales, las características socioeconómicas y los niveles de pobreza y marginación; para con ello elevar los niveles de ingreso de la población. Sin embargo, no se ha dado al campo la base de una economía rural, ni ha sido una prioridad en la agenda nacional. Donde la cuestión más importante reside en asignar la máxima prioridad real a la economía rural y la producción agropecuaria, pues de lo contrario todo quedaría otra vez en palabras y declaraciones, sin que lleguen a producirse cambios verdaderos en el campo. "Las políticas que se han instrumentado para el sector agropecuario han seguido los mismos lineamientos y rumbo de las políticas macroeconómicas, por lo que en este proceso de reformas ha sido considerado un sector más de la economía" (Zorrilla, 2003; 111-113).

Por otro lado, en lo que al papel de gobierno mexicano se refiere, señala que en los programas de desarrollo rural vigentes, participan muchas dependencias y entidades federales, estatales y municipales, cuyos propósitos parecieran ser los de ponerse obstáculos mutuamente, en lugar de efectuar las tareas que corresponden a cada una; lo que da origen a múltiples criterios de decisión, en ocasiones contradictorios y siempre burocráticos. Por lo resulta indispensable integrar la elaboración y la evaluación de los programas, fortaleciendo la coordinación de esfuerzos por parte de todos los actores sociales involucrados.

De acuerdo con Piña (2001), a lo largo del siglo XX la agricultura mexicana experimentó cambios profundos; que han modelado el país hasta nuestros días. Donde la ruralidad, agricultura, etnicidad y pobreza y justicia social, se han fundido en el campo para generar tres problemas dominantes: estancamiento productivo, pobreza rural y deterioro de los recursos naturales. Es por ello que la política

agrícola deberá lograr, con la participación de todos los actores involucrados, la superación de los actuales estrangulamientos en crédito, comercialización, infraestructura, servicios, requisitos fito y zoosanitarios, normas de calidad, sistemas de gestión, información de mercados, asistencia técnica u abastecimiento de insumos. Sólo dentro de esta política podrán los productores beneficiarse de los mejores precios relativos y reflejar ese estímulo en incrementos de productividad y de producción.

Finalmente, se puede decir que la problemática del campo mexicano, específicamente del correspondiente a la región sureste de México, se refiere tanto al bajo nivel de ingreso de los productores, como a la baja productividad de los cultivos. Aspectos que se ven agravados por la falta de consenso entre los diferentes actores sociales, donde en lugar de establecerse alianzas que generen cambios en las fuentes de ingreso y de ocupación de la fuerza de trabajo rural; se llevan a cabo acciones de oposición que afectan negativamente el desempeño del mismo, incrementándose la brecha que separa al sureste mexicano con el resto del país.

Es por ello que existe la necesidad de aplicar políticas diferenciadas, que promuevan una nueva estrategia de desarrollo rural que considere disminuir de manera importante el sesgo a favor de lo urbano; logrando diversificar los cultivos, para enfocarse en productos que puedan generar valor agregado y con ello mejorar la calidad de vida de habitantes del campo. Debido a que las políticas rurales que sólo se definieron en términos sectoriales no han sido exitosas ni han cumplido con las expectativas generadas; por lo que resulta indispensable cambiar las prioridades del medio rural para no discriminar a los pequeños productores.

1.3 Objetivo

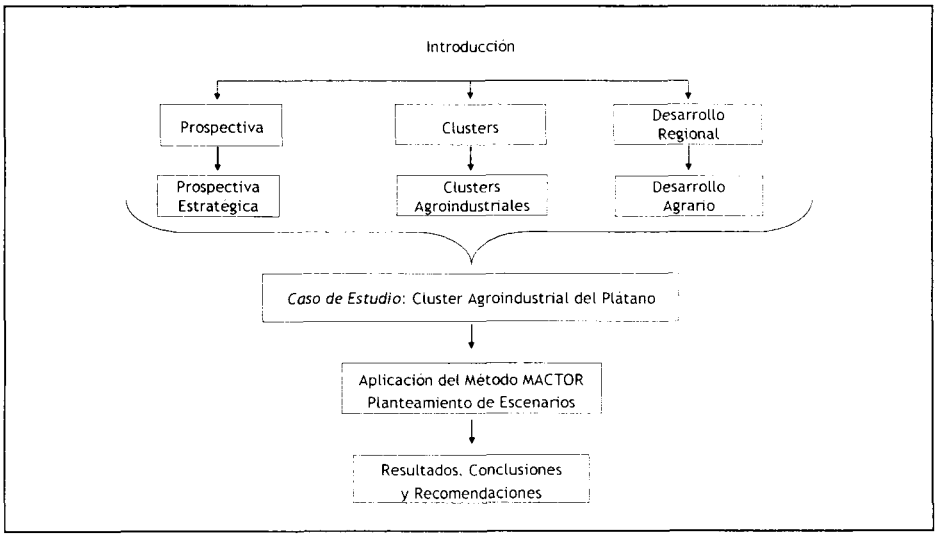
El propósito de la presente investigación consiste en determinar la viabilidad de vincular el sureste mexicano a través del desarrollo de clusters agroindustriales como el del plátano, desde un enfoque prospectivo. La tesis de la investigación es: *"el desarrollo de clusters agroindustriales, aunado a un proceso de integración y participación de los actores sociales involucrados en el progreso de la región, son los detonantes para que se lleve a cabo la vinculación del sureste mexicano, así como la disminución de la brecha existente entre el norte y sur del país"*.

Para comprender el juego de los actores, se analizan los objetivos, estrategias y metas del Plan Nacional de Desarrollo (2000 - 2006), el Plan de Desarrollo Rural (2002); así como los Planes Estatales de Desarrollo de las nueve Entidades Federativas de la región sureste. Asimismo, el Plan Puebla-Panamá es considerado un medio para alcanzar la optimización y aprovechamiento de los recursos, tanto naturales como de mano de obra, existentes en la región.

De igual forma, se analiza a cada uno de los actores involucrados, para establecer las bases que den lugar a la aplicación del Método Prospectivo MACTOR, mismo que sustenta los escenarios que se plantean finalmente. Cabe señalar que el alcance de este método se refiere a identificar los objetivos de los actores, para con ello definir estrategias institucionales; por lo que para enriquecer el análisis del juego de los actores, es recomendable llevar a cabo una sesión con expertos que avalen los resultados obtenidos en el mismo.

La presente tesis ha sido estructurada de tal manera, en que cada una de las áreas involucradas en el estudio, representa un pilar dentro de un contexto multidisciplinario; donde la vinculación de cada uno de ellos, permite llevar a cabo un estudio prospectivo integral. La Figura 1, muestra la ilustración gráfica de la estructura de la tesis.

Figura 1: Estructura de la Tesis



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del capítulo *I. Introducción*, se presentan los aspectos generales de la investigación. En el capítulo *II. Prospectiva: Una Reflexión del Futuro*, se va de lo general a lo particular dentro del marco teórico de la prospectiva. Por otro lado, en el capítulo *III. Desarrollo de Clusters Regionales: Un Enfoque Agroindustrial*, se analiza el marco teórico de los clusters, haciendo hincapié en los clusters agroindustriales. Asimismo, de determina el cluster agroindustrial a desarrollar en la región sureste de México. Dentro del capítulo *IV. Desarrollo Regional Sustentado en el Sector Agrícola: Una Oportunidad para México*, se analizan las fases del desarrollo agrario; además de que se analizan los planes y programas gubernamentales del sexenio actual. De esta forma, en el capítulo *V. Cadena Agroindustrial del Plátano: Aplicación del Método MACTOR*, se desarrolla el Método Prospectivo MACTOR en el caso específico de estudio, considerándose los nueve actores sociales relacionados con el mismo. En el capítulo *VI: Escenarios de Vinculación Regional del Sureste Mexicano, a través de la Identificación y Desarrollo de Clusters Agroindustriales*, se generan tres escenarios en base a los resultados obtenidos con la aplicación del método. Por último, en el capítulo *VII: Resultados, Conclusiones y Recomendaciones*, se enfatizan los resultados más importantes de la tesis; mencionando además, futuras áreas de estudio, relacionadas con la misma.

II. PROSPECTIVA: UNA REFLEXIÓN DEL FUTURO

"El futuro es la razón de ser del presente"
Gastón Berger

La prospectiva aunque es considerada como un enfoque nuevo, no lo es; data del siglo XVI y ha sido utilizada para realizar estudios en diferentes partes del mundo, así como aplicada en diversas áreas de estudio, al ser considerada una reflexión que tiene un método para abordar una temática. Sin embargo, la literatura especializada en este tema, se concentra recientemente en autores tales como Michel Godet, Francisco José Mojica, Wladimir Sachs y Tomás Miklos. Hoy en día, tanto en el sector público, como en la iniciativa privada y centros de investigación, asesoría y consultoría, se utiliza frecuentemente este tipo de enfoque. En el caso particular de México, el Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra y Asesores Internacionales en Prospectiva, han realizado estudios que aplican la metodología prospectiva. Dentro de la iniciativa privada, Cemex ha realizado análisis prospectivos de la industria. Por otro lado, los planes estatales de desarrollo con visión de largo plazo, son una aproximación de estudios prospectivos realizados por el sector público.[1]

2.1 ¿Qué es Prospectiva?

La palabra prospectiva es de origen latino[2], y fue utilizada como sustantivo en el siglo XVI, por Paul Valéry y retomada por Gastón Berger en 1957, considerado el fundador de la prospectiva como una disciplina, no teoría, esencialmente voluntarista. El principal fundamento de la prospectiva es la libertad de acción frente a múltiples e indeterminados futuros; por lo que el voluntarismo se presenta como una condición de la prospectiva. Esta escuela de pensamiento nace con la obra de Gastón Berger, continúa con los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel, hasta llegar a Michel Godet y Francisco José Mojica, quienes constituyen la última generación de prospectivistas. De acuerdo con Gastón Berger, la prospectiva se

[1] Se les considera una aproximación a un análisis prospectivo, debido a que existe la posibilidad de que no se haya empleado la metodología necesaria, para ser considerados un análisis prospectivo serio.
[2] El verbo *prospiecere* significa mirar a lo lejos o desde lejos, discernir algo delante de uno.

puede considerar como "la actitud mental de concebir el futuro para poder obrar en el presente" (Mojica, 2002; 03). Lo que se interpreta como lo que ocurra o deje de ocurrir en el futuro, dependerá de las acciones que los hombres emprendan o dejen de realizar ahora. Considerando, que para construir el futuro se debe tener el control suficiente sobre la situación y saber con certeza qué se quiere lograr.

Por otro lado, la prospectiva estratégica se define como el conjunto de habilidades para diseñar estrategias que permitan analizar los procesos políticos, económicos y sociales con miras a la toma de decisiones en el ámbito empresarial, político e internacional (ITESM, 2002).

Previo a profundizar en el enfoque prospectivo, es importante señalar que existen términos que continuamente son confundidos con la prospectiva, pero que sin embargo presentan diferencias importantes de señalar. Por un lado, la *proyección* que se refiere a la prolongación en el futuro de una evolución pasada y está basada en tendencias[3]; por otro, la *previsión* que es una apreciación cifrada a partir de datos del pasado y bajo ciertas hipótesis, que conlleva una probabilidad. Equivalentemente, el *pronóstico* se refiere al uso de técnicas para predecir aspectos del futuro, que representan juicios razonados sobre un asunto; mientras la *estimación* es una rama de la inferencia estadística en que se identifican parámetros, que aceptan o no aceptan las hipótesis planteadas.

Asimismo, para comprender el enfoque prospectivo es relevante definir el término *Prospectiva Exploratoria*, que se refiere a un panorama de futuros posibles (*futuribles*); es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los acontecimientos del pasado y de la confrontación de los proyectos de los actores. La prospectiva está a favor de una previsión global, cualitativa y múltiple de un futuro incierto; y se esfuerza en tener en cuenta los proyectos y el comportamiento de los actores. Por lo que cada escenario de la prospectiva, puede ser objeto de una previsión.

La previsión construye un futuro a imagen del pasado; mientras la prospectiva no contempla el futuro en la única prolongación del pasado, ya que los problemas cambian con más rapidez de lo que se tarda en resolverlos, y prever estos cambios es más importante que hallar soluciones que se aplicarían a problemas pasados.

---

[3] La existencia de las tendencias se debe a que han sido el fruto de las estrategias desplegadas por los actores sociales; los cuales pugnan por imponer su poder para defender sus intereses.

Existen diferencias entre la previsión clásica y el método prospectivo; las cuáles se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1: Resumen Comparativo Previsión vs. Prospectiva

	Causas de errores de previsión	*Características de la Prospectiva*
Visión	Parcelaria *"por otra parte, todo es igual"*	Global *"por otra parte, nada es igual"*
Variables	Cuantitativas, objetivas y conocidas	Cualitativas, cuantificables o no subjetivas, conocidas u ocultas
Relaciones	Estáticas, estructuras constantes	Dinámicas, estructuras evolutivas
Explicación	El pasado explica el futuro	El futuro, razón de ser del presente
Futuro	Único y cierto	Múltiple e incierto
Método	Modelos deterministas y cuantitativos, (econométricos, matemáticas)	Análisis intencional Modelos cuantitativos (análisis estructural y estocásticos) (impactos cruzados)
Actitud de cara al futuro	Pasivo o reactivo (futuro experimentado)	Preactivo o proactivo (futuro deseado)

Fuente: Michel Godet, *De la Anticipación a la Acción*, 1995, p.17.

Godet (1995) plantea que el futuro está abierto ante la vista de múltiples actores[4] que actúan hoy en función de sus proyectos; por lo que la pluralidad del futuro y los grados de libertad de la acción humana se explican mutuamente. Cabe señalar que los actores sociales tienen un papel importante dentro del enfoque prospectivo; ya que al prever el futuro se interpreta cuál va a ser el papel de los actores, mientras que construirlo se refiere a facilitar el desempeño de los mismos. Por lo anterior, preguntar a los actores sobre su visión del futuro es siempre revelador de su comportamiento estratégico y hay que tenerlo en cuenta. A través de la prospectiva es posible conocer mucho sobre las tendencias del futuro, tanto a nivel interno como externo. Debido a que el futuro es múltiple, debería convertirse en la razón de ser del presente; ya que depende de lo que empecemos a hacer hoy y de la estrategia que adoptemos, para alcanzar un futuro u otro. Considerando que el futuro no se prevé sino se prepara; la prospectiva puede ser vista como *"una reflexión que se prepara para la acción estratégica"*.

[4] Los actores sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer.

La escuela voluntarista resalta la importancia de diseñar y edificar el futuro. Es por ello, que la estrategia prospectiva está basada en ser activo, tomar decisiones y correr riesgos; aspectos considerados en las actitudes preactiva y proactiva. La actitud preactiva se anticipa a los acontecimientos y permite que uno se prepare mejor para afrontar el futuro; es decir, ser preactivo supone conocer las tendencias y los hechos portadores del futuro y anticiparse a ellos. Por otro lado, la estrategia proactiva es aquella que utilizando la prospectiva y realizando un análisis previo del juego de actores, desarrolla una estrategia que le permite crear los requisitos que se adapten a sus condiciones de juego; es decir, ser proactivo significa analizar las posibles opciones del futuro, no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla (Godet, 1995; Mojica, 2002).

La auténtica posición prospectiva está inmersa en la actitud proactiva, dado que la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que se despliegue para que así sea. La prospectiva no pretende eliminar la incertidumbre del futuro, con una predicción ilusoria; sino tan sólo, reducirla todo lo posible y tomar decisiones que van en el sentido del futuro deseado. Es por ello, que Michel Godet y los voluntaristas, recomiendan tener prudencia al interpretar las tendencias; asignándoles únicamente la capacidad de reducir la incertidumbre futura.

De acuerdo con Mojica (2002), para Aristóteles la causalidad tiene cuatro géneros: eficiente, material, final y formal. La causa *eficiente*, es el autor de la obra; la *material*, de lo que está hecha; la *final*, el propósito que se persigue; y por último, la *formal* a su pertinencia a un género y a una especie. En el caso específico de la prospectiva, la causa formal de los fenómenos serían las tendencias; la causa final sería el futuro de la acción presente; y la causa eficiente, serían los actores sociales. De acuerdo con lo anterior, para que el método prospectivo sea considerado válido, debe reunir dos condiciones relacionadas con éstos principios de causalidad.

a) Debe involucrar el futuro como causa final del presente; es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente. Condición que se cumple con el diseño de escenarios.[5]

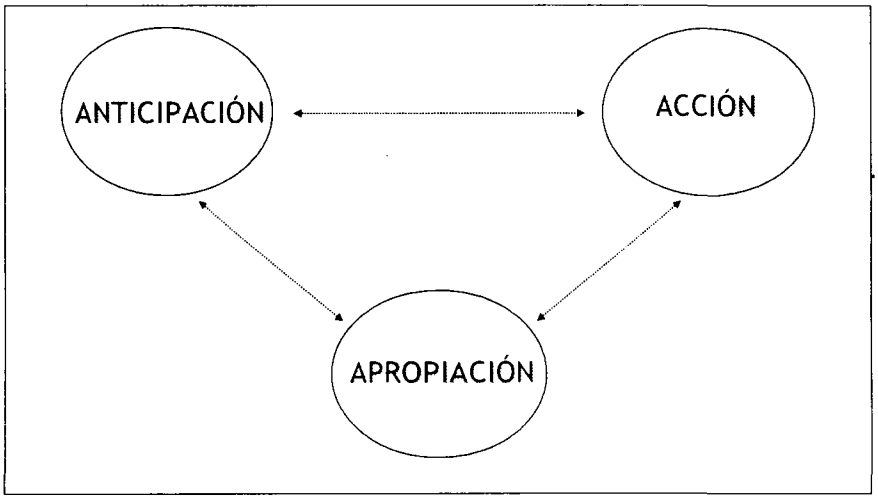
[5] Debido a que el diseño de escenarios es considerado una herramienta de la prospectiva, se profundizará al respecto más adelante.

b) Debe facilitar esta tarea a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro que son los actores sociales y en quienes recae, por lo tanto, la responsabilidad de colocar los ladrillos de la edificación del futuro. Condición que se cumple con la teoría del "Triángulo Griego" de Michel Godet.

En la literatura especializada de esta materia, las etapas que componen el proceso prospectivo, varían De acuerdo con cada autor. Para Michel Godet el Triángulo Griego, es la base de la Prospectiva Estratégica. Bajo esta perspectiva, ésta se lleva a cabo en tres etapas: 1) *Anticipación*: reflexión prospectiva (preactividad), es decir, la visión global del entorno pasado, presente y futuro; 2) *Acción*: voluntad estratégica (proactividad), es decir, formulación de estrategias locales para prepararse para los cambios globales; y 3) *Apropiación*: motivación y movilización, es decir, proponer un plan estratégico global que incluya las estrategias preactivas y preactivas (Godet, 1995; 04).

Como se muestra en la Figura 2, estas etapas son un proceso continuo que permite ir adaptando las estrategias a los cambios que se presentan en el medio ambiente. Asimismo, guardan una relación con el equilibrio de la actividad de los seres humanos. La reflexión prospectiva sería ineficaz si no estuviese acompañada de la estrategia, pero ésta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos actores sociales.

Figura 2: El Triángulo Griego



Fuente: Michel Godet, *De la Anticipación a la Acción*, 1995, p.04.

Por otro lado, Wladimir M. Sachs divide la prospectiva en tres etapas diferentes: 1) *Fase Normativa*: hacer explícita la visión del futuro deseado; 2) *Fase de Factibilidad*: determinar los futuros posibles con el fin de presentar opciones concretas; y 3) *Fase Definicional*: presentación explícita del modelo de la realidad, en que se basarán las decisiones. (Sachs, 1980; 71).

A su vez, Francisco José Mojica considera que el modelo prospectivo tiene como objetivo el diseñar un escenario probable y varios escenarios alternos; por lo que divide el modelo prospectivo en 5 etapas: 1) Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno; 2) Identificación de "variables estratégicas"; 3) Estimativo y diseño de escenarios; 4) Detección del comportamiento de los actores sociales; y 5) Estrategias para lograr el escenario apuesta. (Mojica, 2002; 12-14).

Por último, Tomás Miklos distingue cuatro fases de la prospectiva: 1) *Fase Normativa*: define el futuro deseado; 2) *Fase Definicional*: análisis del presente y sus interacciones; 3) *Fase Confrontacional*: define la distancia entre la realidad y el futuro deseado; y 4) *Fase de determinación de estrategias y factibilidad*: define cómo ir construyendo el futuro. (Miklos, 1991; 79-80).

En base a lo anterior, se puede decir que lo que diferencia a estas cuatro concepciones, es el nombre otorgado a cada etapa; ya que prácticamente se refieren al mismo proceso, sólo que en algunos casos éste es dividido en más fases; por lo tanto, se puede considerar que éstas no son excluyentes, sino más bien complementarias.

2.2 Campos de Aplicación de la Prospectiva Estratégica

La prospectiva tiene como objetivo determinar cuáles son los escenarios posibles, realizables y deseables; considerando las fuerzas presentes, los proyectos y los actores. Es por ello que para la prospectiva, es interesante analizar los sistemas sociales desde la perspectiva de la evolución de los sistemas físicos; ya que éstos últimos tienen una historia que condiciona sus trayectorias o futuros posibles, y los conduce a una serie de decisiones en las que algunas acciones insignificantes, debidas al azar o a la voluntad, pueden producir trastornos.

La aplicación de la prospectiva se ha dado en diversos y diferentes campos. En las ciencias sociales por ejemplo, el Método de Escenarios, una de las herramientas prospectivas, se ha adaptado a numerosas áreas de estudio: industria, agricultura, demografía y empleo; y se ha aplicado a diferentes niveles, ya sea geográficos, países y regiones.

Asimismo, según Asesores Internacionales en Prospectiva, ésta ha sido utilizada para: a) Formular políticas y estrategias de desarrollo sólidas que autogeneren la capacidad de adaptación al cambio; b) Explorar y organizar las visiones del futuro y las medidas de acción necesarias hoy en día para construir futuros mejores; c) Construir escenarios coherentes y rutas de acción posibles; d) Ofrecer rutas alternativas que modifiquen tendencias y recomendar los medios para alcanzarlas; e) Precisar los costos y beneficios de las opciones de decisión; f) Identificar los conflictos potenciales; g) Elaborar planes de contingencia; h) Construir indicadores de control de las políticas ; i) Construir nuevos paradigmas para el futuro.[6]

La prospectiva tecnológica y la prospectiva política, son dos campos de estudio en los que la aplicación de la prospectiva está incrementándose. La prospectiva política analiza este campo como un sistema; el cuál está integrado por un conjunto de solicitudes sociales que vienen de los actores políticos, mismos que demandan soluciones para los conflictos, o nuevas políticas públicas. El sistema político, es un sistema cerrado que recibe retroalimentación constante, que da lugar a la generación de nuevas soluciones, de acuerdo con los problemas sociales existentes. Es por ello, que el análisis prospectivo en este campo, debe estar enfocado en identificar los diferentes escenarios, de acuerdo con las solicitudes sociales y a los actores involucrados.

El análisis prospectivo realizado en esta tesis, está altamente relacionado con lo que a prospectiva política se refiere. Lo anterior, debido a que se enfoca en el desarrollo del sureste mexicano a través de cadenas agroindustriales; por lo que la eficiente identificación de los actores y las solicitudes sociales involucradas en el mismo, juegan un papel trascendental. De esta forma, se utilizan tanto el análisis estructural como el método de escenarios, debido a que de manera conjunta permiten elaborar escenarios coherentes con la situación actual y los juegos de los actores.

---

[6] Asesores Internacionales en Prospectiva. En: http://www.confluencias.com

2.3 Caja de Herramientas de la Prospectiva

El análisis prospectivo se fundamenta en el uso de herramientas simples y operativas[7], que le permiten pasar de la anticipación prospectiva a la acción estratégica a través de la apropiación. Ya que como se mencionó anteriormente, la actitud prospectiva no consiste en esperar el cambio para reaccionar, sino que pretende dominar el cambio en el doble sentido, el de la preactividad -prepararse para un cambio esperado- y el de la proactividad -provocar un cambio deseado-. Es por ello, que la reflexión prospectiva justifica la movilización, incentiva la motivación y promueve la voluntad estratégica.

En la presente tesis se utilizan tanto el análisis estructural, como el método de escenarios, como herramientas para identificar los futuros probables y alternos relacionados con el desarrollo del sureste mexicano a través de clusters agroindustriales, específicamente el del plátano. A partir de estas herramientas, se han generado tres escenarios, mismos que involucran a nueve actores sociales que se clasifican como Gobierno Federal, Entidades Federativas y Sectores Privado y Social. Es por ello, que para comprender los objetivos de estas dos herramientas, en los siguientes apartados se analiza cada una de ellas.

2.3.1 Análisis Estructural

El análisis estructural es una herramienta que ofrece la posibilidad de describir un sistema, relacionando todos sus elementos constitutivos. El objetivo de este análisis, es detectar las principales variables influyentes y dependientes y con ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural puede ser utilizado de dos formas diferentes: a) en la investigación, identificación de variables y actores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar los objetivos fijados; y b) en el proceso prospectivo, es decir, en la investigación de variables clave sobre las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro.

---

[7] Las herramientas de la prospectiva se clasifican en cuatro grupos: el método de escenarios, el análisis estructural, el análisis morfológico, y los métodos de expertos. Cada uno de ellos involucra diferentes herramientas, mismas que se muestran en el Apéndice 1.

Este análisis se sustenta en dos métodos principalmente: el Método MICMAC[8], utilizado para identificar las variables clave del sistema; y el Método MACTOR, que analiza las estrategias y el juego de los actores. Métodos que son complementarios debido a que a partir del método MICMAC se identifican las variables clave, se formulan las buenas preguntas y se mejora la pertinencia de la reflexión. Mientras que con el método MACTOR se valoran las relaciones de fuerza entre los actores y se estudian sus convergencias y divergencias, respecto a las posturas y los objetivos asociados. Cabe señalar, que sin un análisis detallado del juego de los actores, los escenarios no serían pertinentes ni coherentes.

2.3.1.1 Método MACTOR

De acuerdo con Godet (1995) el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos y el examen de sus valoraciones de fuerza -experiencias y medios de acción- son esenciales al momento de evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro. Asimismo, señala que el análisis de juego de actores es objeto de un doble consenso en los medios prospectivistas: por un lado, cada uno se pone de acuerdo para reconocer que se trata de una etapa crucial para la construcción de la base de reflexión que permitirá la elaboración de los escenarios. Por otra parte, menciona que no existía una herramienta sistemática para analizar los juegos de los actores; sin embargo, fue en 1985 que se concibió y desarrolló el Método MACTOR - Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones-.

El Método MACTOR es una herramienta de análisis que permite aprovechar el valor agregado de la información contenida en los cuadros de estrategia de los actores; aunque en esta herramienta no se considera la teoría de juegos. Lo anterior, debido a que buscaron desarrollar una herramienta suficientemente sencilla para que fuera comprensible y se prestara fácilmente a aplicaciones variadas y múltiples (Godet, 1995; 108).

Cabe señalar que para enriquecer el método MACTOR, sería recomendable vincularlo con la teoría de juegos; lo que permitiría identificar los incentivos de cada actor involucrado, respecto a llevar a cabo alianzas con el resto de los actores, o actuar sólo para lograr sus propios objetivos.

---

[8] Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, mismo que permite jerarquizar las variables ya sea por orden de motricidad o por orden de dependencia.

El análisis de los juegos de los actores se desarrolla en seis etapas, considerando la aplicación del Método MACTOR; las cuales se mencionan a continuación. 1) Localizar los proyectos y motivaciones de cada actor, sus apremios y sus medios de acción; 2) Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados; 3) Situar cada actor sobre cada objetivo y localizar las convergencias y divergencias; 4) Jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles; 5) Evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios; y 6) Plantear las cuestiones clave del futuro, sobre las tendencias, los eventos, las rupturas que caracterizarán las relaciones de fuerza entre los actores. Debido a que los escenarios serán elaborados en torno a las cuestiones clave y a las hipótesis sobre sus respuestas.

2.3.2 Método de escenarios

El método de escenarios es un instrumento para la toma de decisiones, y cumple con la primera condición para que el método prospectivo sea válido: *"involucrar al futuro como causa final del presente"*. Lo anterior, debido a que el objetivo de un escenario es la descripción de un futurible, y la trayectoria asociada a él. Es decir, describir las etapas previas involucradas al pasar de una situación presente a una futura, considerando una realidad múltiple. Cabe señalar que en la práctica no existe sólo un método de escenarios, pero sí una multitud de maneras de construir los mismos.

Godet (1995) sugiere que existen tres tipos de escenarios: los posibles, los realizables y los deseables; mismos que pueden ser clasificados según su naturaleza o su probabilidad, como referenciados, tendenciales, contrastados o normativos. Los escenarios posibles -*futuribles*- son aquellos que se pueden imaginar; los realizables, son los posibles considerando las restricciones; y, por último, los deseables son los que pueden ser posibles pero no necesariamente realizables.

Adicionalmente, Mojica (2002) clasifica a los escenarios, como probables y alternos. Los escenarios probables, se fundamentan en principios de probabilidad, y son basados en tendencias; mientras los escenarios alternos, como su nombre los dice, señalan otras alternativas que podrían ser exploradas. Por lo que la riqueza del análisis prospectivo, reside en la detección y diseño de los escenarios alternos.

Para que un escenario sea considerado como válido, sus hipótesis deben cumplir simultáneamente con cinco condiciones: pertinencia, coherencia, importancia, transparencia y verosimilitud. Asimismo, es importante señalar que el método de escenarios es un enfoque modular y se puede, limitar al estudio de uno u otro módulo como lo son: el análisis estructural, el análisis de estrategia de actores, el análisis morfológico y los métodos de expertos.

La aplicación práctica tanto del análisis estructural a través del Método MACTOR y el Método de Escenarios, para el caso específico del desarrollo del sureste mexicano a través de clusters agroindustriales como el del plátano se lleva a cabo en los capítulos V y VI, posteriormente.

2.4 El Análisis Prospectivo en México

En el caso específico de México, el análisis prospectivo va iniciando; ya que existen relativamente pocas organizaciones y personas capacitadas para realizar éste tipo de análisis. Lo anterior, debido a que el simple hecho de bautizar con el nombre de escenario a un análisis, por atractivo que éste sea y cualquiera que sea la combinación de hipótesis, no le concede una credibilidad prospectiva suficiente.

Una publicación que refleja el interés en México por analizar la tendencia de anticipar el futuro, es la Revista "Este País Tendencias y Opiniones". Revista mensual publicada por Desarrollo de Opinión Pública, que presenta una serie de ensayos y artículos con un enfoque prospectivo; mismos que abarcan diferentes sectores y temas de interés.

Por otro lado, Asesores Internacionales en Prospectiva, es una empresa que promueve la sociedad del conocimiento en cuatro rubros prioritarios: desarrollo, democracia, ética y educación, orientadas a desarrollo social, político, ambiental, económico y tecnológico sustentable. Realiza prospectivas sectoriales y temáticas, auditorias de futuro e infraestructuras intangibles; por lo que ofrece posibilidades más amplias que el enfoque tradicional de planeación. Para ellos, la prospectiva fomenta la cultura de responsabilidad frente al futuro, favorece el desarrollo, la eficacia, la eficiencia, la calidad y la ética. Por lo que prepara a los tomadores de decisiones para anticipar, alentar e incidir en las tendencias de largo plazo, por medio de la construcción de futuros.

Asimismo, el Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, A.C., creado en 1975 con el objetivo de concienciar a los tomadores de decisiones, respecto a las implicaciones a largo plazo de las decisiones tomadas en el presente; proporciona asesoría externa a las organizaciones gubernamentales en México. Lo anterior, debido a que la mayoría de estas organizaciones a pesar de contar con oficinas de planeación estratégica, no consideran las necesidades específicas del estado y/o región en el que se encuentran al momento de establecer sus planes y líneas de acción. Sachs (1980) menciona que el objetivo de la Fundación es: a) determinar el tipo de país que los mexicanos ansían ver; b) inventar escenarios alternativos de los futuros deseables; c) imaginar las consecuencias de las políticas alternativas concebidas; d) ocuparse de situaciones en las que no se siga una tendencia; y, e) encontrar formas de cambiar las demandas sociales, dado que la conducta ha cambiado. La Fundación considera que la prospectiva se preocupa por la utilidad, no por la verdad; y que no pretende predecir sino crear el futuro.

Desde el punto de vista de la iniciativa privada, Cemex es una de las empresas que ha realizado estudios prospectivos enfocados a la industria en la que se desenvuelve.[9] Por último en cuanto al sector público se refiere, algunas Entidades Federativas han realizado planes de desarrollo con una visión de largo plazo, apoyados por centros de investigación como el Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, entre otros. Sin embargo, a pesar de plantear estrategias de largo plazo, no todos utilizaron una metodología prospectiva; por lo que no pueden ser considerados análisis prospectivos propiamente. *Guanajuato Siglo XXI*, realizado en 1995 y que sirvió de plataforma para estudios prospectivos posteriores, presenta una visión holística del estado de Guanajuato y cubre las primeras tres etapas del proceso prospectivo planteadas por Miklos. (Huerta, 2001; 37).

A manera de conclusión, se puede señalar que tanto la prospectiva estratégica como sus herramientas, pueden ser utilizadas ya sea por el sector público o el privado, para realizar estudios que involucren la identificación del futuro deseable; para determinar las estrategias necesarias para alcanzarlo. En base a lo anterior, su aplicación en diferentes campos relacionados con el diseño de políticas públicas es viable; por lo que en la presente tesis se vincula el análisis prospectivo con el desarrollo de clusters agroindustriales en la región sureste de México.

---

[9] Proyecto Visión 2020.

III. DESARROLLO DE CLUSTERS REGIONALES: UN ENFOQUE AGROINDUSTRIAL

"No puede impedirse el viento, pero pueden construirse molinos"
Proverbio holandés

El desarrollo económico basado en clusters industriales, se ha convertido en una de las principales herramientas utilizadas por estados, regiones y comunidades para fomentar la creación de empleos y el crecimiento económico, en los últimos años. Lo anterior, debido a que están conscientes de que los gobiernos pueden ayudar a incentivar a los negocios, a través de ambientes de innovación e instituciones vitales para el éxito de los mismos. Además, el análisis de clusters permite a los tomadores de decisiones una nueva manera de entender la economía y con ello, una herramienta para generar políticas públicas encaminadas a alcanzar el desarrollo económico.

3.1 ¿Qué son los Clusters Industriales?

La idea de que el éxito económico nacional depende, en parte, del desarrollo de concentraciones industriales especializadas y localizadas; tiene su origen en 1890 con Alfred Marshall. Quien argumentaba que el crecimiento económico y liderazgo británico durante el siglo XIX estaba fundamentado en el desarrollo de diversos tipos de industrias localizadas; donde el origen de la especialización industrial en una localidad en particular, podía haber sido ocasionada por la presencia de recursos tanto naturales como materiales. Más recientemente, diversos autores han actualizado el concepto de localización industrial de Marshall[10]. En particular, la identificación de aglomeraciones locales contemporáneas hecha por Michael Porter, cuyo término *Cluster Industrial*[11] se ha convertido en uno de los principales conceptos en este campo (DTI UK, 2001; 06).

---

[10] Otros actores que han desarrollado múltiples estudios relacionados con clusters son: Ramos (1998), Cassiolato y Lastres (1999), Dirven (2001), CEPAL (2001), Schmitz (1999), Meyer-Stamer (1998), Visser (1999) y Rabellotti (1998), entre otros.

[11] El término cluster industrial también es llamado cadena productiva, por lo que a lo largo de la presente tesis, se utilizarán de manera indistinta ambos términos.

De acuerdo con Polendo (2003), Altenburg - Meyer Stamer señalan que no existe una definición generalmente aceptada respecto a lo que el término cluster industrial se refiere. Lo anterior, debido a que éste es utilizado de manera discriminada para una amplia gama de conceptualizaciones dentro de los negocios. Sin embargo, resulta relevante conocer algunas de las definiciones mayormente utilizadas.

Porter define clusters industriales como:

> *"Concentraciones geográficas de compañías e instituciones relacionadas entre sí dentro de un campo específico; vinculadas por características comunes y complementarias. Donde el alcance geográfico del cluster va desde una ciudad o estado, hasta un país o red de países vecinos"* (Porter, 1998; 199).

Por otro lado, Hill-Brennan puntualizan que:

> "un cluster industrial competitivo es una concentración geográfica de firmas y establecimientos de la misma industria que tienen cercanas relaciones económicas de compra y venta con otras firmas de la región, usan tecnologías similares y/o comparten un mercado laboral especializado que provee a las firmas con una ventaja competitiva sobre otras firmas de la misma industria localizadas en otras localidades" (Polendo, 2003; 25).

Asimismo, DRI-USDC señala que los clusters industriales son:

> *"concentraciones geográficas de industrias similares que comparten ventajas técnicas, habilidades financieras y de distribución, con relaciones proveedor - comprador especializadas y con ventajas competitivas dinámicas, difícil de duplicar en el mercado a lo largo del tiempo"* (DRI/McGraw Hill, 1994)

De acuerdo con Polendo (2003), la definición operacional de un cluster es:

> *"Un cluster es una razonable aglomeración de firmas en un área espacialmente delimitada que tiene un perfil distintivo de especialización, en donde el comercio y la especialización es substancial".*

En base a lo anterior se puede decir que las diferentes definiciones del concepto cluster industrial, coinciden en que éste se refiere a una concentración geográfica de ciertas actividades económicas; donde cada uno de los actores, agrega elementos distintivos como los elementos de interacción y de efectos externos a la firma.

Asimismo, un cluster en un sector particular o grupo de sectores interrelacionados, puede ser significativo en el ámbito regional -por ejemplo en términos de participación en el empleo regional-, sin serlo en términos nacionales -porque representa una pequeña proporción del empleo nacional-; lo que establece la diferencia entre un cluster nacional y uno regional. Un cluster identificable nacionalmente, puede tener una o más localizaciones regionales significativas; mientras un cluster regional es importante en términos locales, pero no necesita ser considerado como tal desde la perspectiva nacional (DTI UK, 2001: 06).

Además, los clusters pueden ser comparados tanto nacional como internacionalmente. Donde la comparación nacional sirve para establecer la importancia y fortaleza relativa de los mismos dentro del país; mientras que la comparación internacional, permite confrontar los clusters domésticos con sus competidores internacionales, para posicionarlos en el contexto del mercado.

La representación gráfica de un cluster industrial, se conoce como *mapa del cluster*; el cuál describe sus diferentes componentes, así como las relaciones existentes entre ellos. Es decir, ilustra la estructura del cluster al mostrar la interacción entre los diferentes actores: empresas, intermediarios, clientes y proveedores. Cabe señalar que el mapa del cluster moldea la manera en que éste es percibido por la gente dentro y fuera del mismo; de esta forma, puede guiar nuevas estrategias de desarrollo económico que consideren las sinergias entre los componentes del cluster.

De acuerdo con Austrian (2000), existen diferentes formas de representar este tipo de mapas; la primera consiste en incluir únicamente las industrias del cluster, es decir, las relaciones directas de clientes y proveedores. Por otro lado, una segunda opción consiste en mostrar adicionalmente, la infraestructura local que lo soporta así como las relaciones indirectas. Y una tercera opción reside en determinar si la vinculación entre los eslabones de la cadena es fuerte o moderada.

Por otro lado, Feser & Bergman (2000) señalan un cuarto tipo de mapa que surge de definir un cluster en función de los sectores primario y secundario, y de relacionarlo con el SIC -Clasificación Industrial Estándar- correspondiente; donde la representación gráfica es un mapa tipo red, en el que se observan los vínculos interindustriales de manera clara.

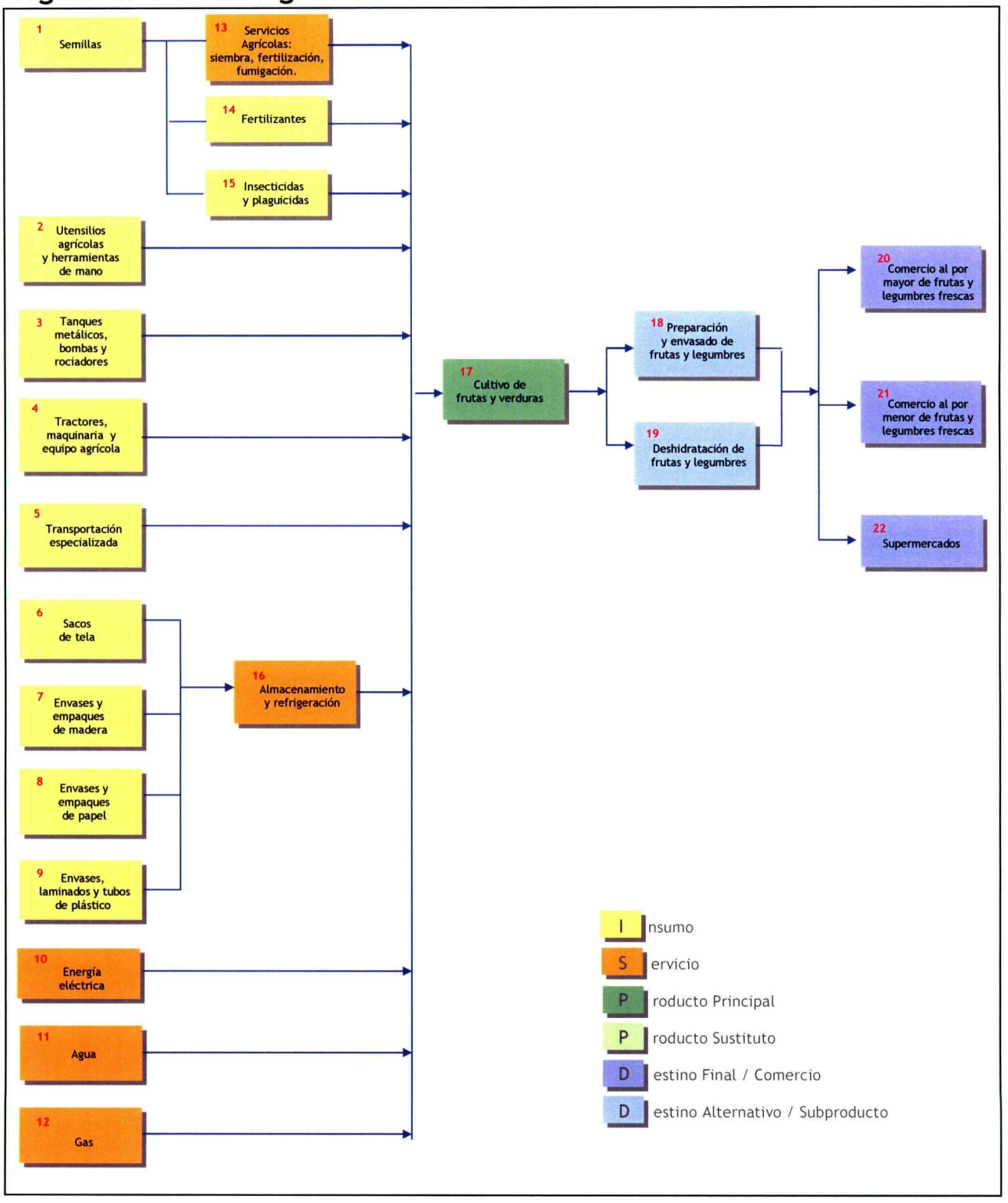
Se puede decir que el uso de estos mapas provee a la industria, así como a los tomadores de decisiones, una herramienta para explicar la estructura del cluster y las vinculaciones con las diferentes áreas de la economía. Lo que le permite a las empresas e instituciones reconocer a los actores de su cluster y determinar si pueden establecer alianzas con los mismos, con el fin de incrementar su competitividad y con ello promover el desarrollo de la región.

Asimismo, Polendo (2003) señala que el concepto de cluster económico es una manera diferente de clasificar las actividades económicas que eventualmente conducirá a una nueva manera de contabilizar la economía o un nuevo sistema de clasificación económica; al pasar de un CMAP -Clasificación Mexicana de Actividades y Productos-, a una clasificación basada en clusters. Señalando además, que es una manera clara y justificada de implementar diversas políticas centrales o federales en las diversas regiones del país; tales como la política industrial, tecnológica y de innovación, educativa, de proveeduría nacional, de sustitución de importaciones, de fomento exportador, y laboral, entre otras.

En la Figura 3 se muestra un ejemplo del mapa del cluster agroindustrial que se analiza en la presente tesis; el cual muestra las relaciones directas e indirectas del cluster de estudio[12].

[12] En la medida en que se muestra mayor detalle en el mapa del cluster, éste puede ser difícil de interpretar. A pesar de que la infraestructura local con que se cuenta no se muestra explícitamente en el diagrama, ésta será considerada al plantear las nuevas iniciativas estratégicas de desarrollo económico para la región sureste de México.

Figura 3: Cluster Agroindustrial



Fuente: Multilogik, S.C., 2001.

3.2 Ventajas de las Clusters Agroindustriales

El desarrollo económico basado en clusters, es la estrategia para construir una economía regional competitiva. En el ambiente económico actual, las firmas aisladas cada vez son menos capaces de obtener las ventajas necesarias para incursionar en nuevos mercados y sostener su participación en mercados tradicionales. Por otro lado, el patrón de competitividad se alcanza al crear vínculos entre clientes y proveedores; incrementar los recursos compartidos entre firmas complementarias que cooperan mientras compiten; y la adquisición de insumos especializados de organizaciones públicas y privadas.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos (1996) menciona que dentro de un cluster industrial, las firmas establecen alianzas estratégicas con proveedores y hasta con sus competidores; también, establecen fuertes vínculos con instituciones locales, particularmente universidades e instituciones de investigación. Asimismo, que los clusters evolucionan con el paso del tiempo: inicialmente, únicamente son una colección de empresas contiguas geográficamente; posteriormente, algunas establecen vínculos que las benefician al proporcionarles fortaleza; por lo que con el paso del tiempo, este grupo de empresas gradualmente se convierten en un cluster de empresas con sinergia, beneficiándose de recursos compartidos y mercados.

Porter (1998) señala que los clusters constituyen una forma multiorganizacional importante, una influencia central de competencia, y una característica prominente de economías de mercado. El estado de los clusters dentro de una economía, refleja su potencial productivo y sus restricciones para el desarrollo futuro. El papel de los clusters en cuanto a competencia se refiere, provoca importantes implicaciones para compañías, gobiernos y otras instituciones.

La compatibilidad de la infraestructura económica[13] y el soporte necesario para los clusters de la región, es indispensable en el camino hacia la prosperidad económica. Para alcanzar un desarrollo regional estratégico, debe existir cooperación entre los sectores público y privado para establecer y alcanzar objetivos comunes. Es importante señalar que existen reglas de desarrollo económico, basadas en clusters exitosos, diseñadas para establecer la manera en que se fomenta la prosperidad económica sustentable en la región; los cuáles crearán centros de excelencia, en la

[13] Las categorías de infraestructura económica se refieren a: recursos humanos adaptables, tecnología accesible, financiamiento disponible, impuestos, regulaciones y calidad de vida aceptables.

que tanto las empresas constituidas como la economía regional, se beneficiarán, creando un círculo vital de desarrollo económico. En el ciclo vital de desarrollo económico, la infraestructura económica interactúa con negocios dinámicos para atraer inversión, la cual fomenta crecimiento, innovación y mayor inversión (USDC, 1996; 25-30).

Por otro lado, Sánchez (1998) argumenta que la prosperidad de una nación no es consecuencia inevitable de la abundancia de sus recursos naturales; que por el contrario, ha sido un obstáculo para que países sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales. En un mundo globalizado, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios. El enfoque de la presente tesis considera el desarrollo de un cluster agroindustrial en la región sureste de México; es por ello, que clarificar el concepto de agronegocio y establecer un panorama general respecto a la agricultura y la agroindustria en México, resulta relevante.

De acuerdo con Espinoza (1998), el desarrollo de la agricultura en dirección a la industrialización, tanto de insumos como de productos, es lo que ha llevado al surgimiento del término agronegocio para englobar todas las actividades vinculadas y provenientes de la producción agropecuaria. El agronegocio es visto como un cluster industrial que envuelve desde la fabricación de insumos hasta su consumo.

En agricultura y agroindustria, también la competitividad se genera en lugares focalizados: el valle central de California para la producción de vegetales; los valles de Napa y Sonoma, para la producción de vinos de calidad; el valle central de Chile para la producción de frutas frescas; Nueva Zelanda para la producción de lácteos; Queensland en Australia, para la producción eficiente de azúcar; y la zona central de Florida para la producción de cítricos (Sánchez, 1998; 02).

En cuanto al panorama agrícola mexicano se refiere, Aguilar (1999) menciona que se observa que: 1) la parte que se confiere al desenvolvimiento del subsector agrícola en México es desalentadora, y 2) en lo que corresponde a la investigación agrícola, aun destaca la orientación hacia los aspectos puramente productivos, o bien, de comercialización. El porcentaje de participación del sector agrícola en el PIB durante las tres últimas décadas, ha sido cada vez menor reduciéndose en más del 50%.

Asimismo, Aguilar señala que un aspecto importante a considerar, a partir de una apertura comercial como la que inició México y que en el corto plazo operará exenta de barreras arancelarias, es el de la eficiencia productiva de regiones especializadas y su orientación para incrementar la competitividad. Al producirse la conformación de sistemas agroindustriales competitivos, se esperaría que el desarrollo de los procesos de producción, transformación y comercialización, debieran tener un impacto positivo en las economías regionales a partir del incremento de los niveles del empleo e ingreso.

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas sostiene que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de factores básicos de producción: tierra, mano de obra y capital. Existen factores especializados que permiten alcanzar ventajas competitivas; éstos no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de un sistema educativo, de su legado exclusivo de "know-how" tecnológico, de infraestructura especializada y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. El liderazgo holandés en el mercado mundial de flores frescas es un ejemplo interesante de la creación de factores especializados; mismos que le han permitido a Holanda superar sus limitaciones de factores básicos, y han creado ventajas competitivas en la industria de flores, difíciles de replicar (Sánchez, 1998; 02-03).

Los factores básicos que permiten el desarrollo de algunas actividades agrícolas en un país, son su legado patrimonial de tierras cultivables y características climáticas. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside en la calidad de los factores especializados. Recursos humanos con capacitación agrícola especializada en determinados cultivos, capacidad de investigación y de adaptación tecnológica en los cultivos donde el país ha desarrollado capacidad competitiva, infraestructura especializada y un sistema de logística que permita minimizar costos (Aguilar, 1999; 04).

Asimismo, Aguilar (1999) señala que la apertura del mercado presiona los precios agrícolas y a las respectivas cadenas productivas con mayor competitividad. Por lo que para que un cluster agroindustrial sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador; es decir, de buenos proveedores de maquinaria e insumos, capacitación en todos los niveles, excelentes servicios de transporte,

efectivo sistema de coordinación multimodal, proveedores de material de empaques innovadores y competitivos, entre otros. La calidad y la competitividad del producto final refleja en gran medida, la calidad de los insumos y servicios que la agroindustria utiliza en su proceso de producción y comercialización.

Sin embargo, de acuerdo con Polendo (2003), además de considerarse los factores básicos y especializados, se debe pensar en los no básicos; ya que éstos últimos son desarrollados por los clusters e influyen de manera directa en el éxito de los mismos.

3.3 Casos de Éxito en el Desarrollo de Clusters Agroindustriales

En agricultura, los clusters altamente competitivos se caracterizan por una vigorosa competencia en todos los eslabones de la cadena agroindustrial; misma que conduce a la especialización. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector, mayor será la presión e incentivos por mejorar los estándares e introducir nuevos productos y servicios. Una fuerte demanda en determinados productos agrícolas puede influir ante el gobierno y la opinión pública, en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados y estimula el surgimiento de industrias relacionadas como centros y empresas de comercialización, dirigidas a atender directamente al consumidor (Aguilar, 1999; 06-07).

3.3.1 La Agroindustria en Centroamérica

En el contexto de la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible, los gobiernos de Centroamérica acordaron plantear una agenda común para mejorar el clima que permita el desarrollo de la competitividad y el crecimiento económico de la región. Dados los recursos naturales, la ubicación geográfica y las características agro-ecológicas con que cuenta Centroamérica; la agricultura y la agroindustria, se manifiestan como actividades con claras posibilidades de llegar a gestar un cluster comparativo y sostenible (Sánchez, 1998: 09-11).

Asimismo, Sánchez (1998) señala que Centroamérica es un puente geográfico, logístico, económico y cultural entre importantes países y regiones; asimismo, representa un puente natural entre Norte y Sudamérica, y posee una biodiversidad privilegiada. La región tiene un alto potencial de producción agrícola y forestal

durante todos los meses del año en un amplio espectro de cultivos; lo que otorga una ventaja respecto a mayor producción, relativamente menos estacionalidad y gran variedad de productos. Lo que convierte a la región en un atractivo destino para la inversión, investigación y el desarrollo de la agroindustria.

En el proyecto Agenda Centroamericana para el Siglo XXI, se identificó a la agricultura/agroindustria de exportación, como uno de los sectores económicos con potencial de llegar a alcanzar altos niveles de competitividad internacional y convertirse en motores de crecimiento económico en los países de Centroamérica. Por lo que uno de los objetivos del proyecto es facilitar la formulación de una estrategia nacional y regional de mejora de la competitividad del sector agroindustrial de Centroamérica (Sánchez, 1998; 13).

Al realizar el diagnóstico de varios sectores agroindustriales, se logró identificar productos específicos para cada país centroamericano, mismos que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Productos Seleccionados para el Diagnóstico en Centroamérica

Guatemala	*El Salvador*	*Honduras*	*Nicaragua*	*Costa Rica*
Maíz Azúcar Cardamomo	Maíz Azúcar Piña	Productos Forestales Tabaco Piña Camarón	Arroz Carne Productos Forestales Tabaco	Arroz Café Palmito Azúcar

Fuente: José Alfredo Sánchez y Luis Figueroa, *Clima de Negocios para un Agroindustria más Competitiva en Centroamérica*, 1998, p.13.

Posterior al análisis realizado para determinar la agenda para la mejora del clima de negocios en la agricultura/agroindustria de exportación en Centroamérica, se concluyó que se deben incluir al menos los siguientes seis aspectos (Sánchez, 1998; 14-15).

1) *Política Comercial*: abrir nuevos mercados para productos competitivos.
2) *Sistemas efectivos de generación de conocimientos aplicados e incorporación eficiente a los procesos productivos*: el énfasis de la investigación debe ser el incremento de la productividad y la protección ambiental.
3) *Infraestructura especializada y eficientemente manejada*: con especial énfasis en la infraestructura de producción y comercialización.

4) *Regulación exigente, pero no burocrática que obligue a subir niveles de desempeño del sector*: eliminación de regulaciones burocráticas y fortalecimiento de las regulaciones de salud pública, protección ambiental y uso apropiado de la tierra.
5) *Financiamiento*: disponibilidad del financiamiento apropiado.
6) *Redefinición de las relaciones entre el Estado y el Sector Privado*: fomento de organizaciones del sector privado eficaces que trabajan en sincronía con el gobierno en busca de la productividad y competitividad del agro.

La experiencia de Centroamérica respecto al planteamiento de una agenda para el desarrollo del cluster agroindustrial de la región, es un ejemplo de cómo las alianzas de los actores involucrados, pueden fomentar y facilitar el desarrollo de los clusters y por ende de las regiones. En la presente tesis, la región a analizar comprende estados mexicanos colindantes con los países de Centroamérica, por lo que reflexionar sobre las acciones que han planteado estos países y analizar la factibilidad de establecer una alianza con ellos, resulta interesante y debe ser considerado al momento de plantear las estrategias de los actores, en el caso específico del desarrollo del sureste mexicano.

3.3.2 Cluster Agroindustrial en Brasil

Brasil, de ser una zona rezagada, logró convertirse en una región con ventajas competitivas que beneficiaron a las empresas, al gobierno y a la sociedad; a través del desarrollo de clusters industriales. El cluster agroindustrial brasileño, es un ejemplo de cómo algunos complejos agroindustriales ya están siendo objetos de prospección de demandas tecnológicas; tal es el caso de los clusters de: algodón, caucho, cítricos, avicultura, porcicultura y cacao.

En Brasil, los organismos de ciencia y tecnología están implementando un sistema participativo-prospectivo para resolver los estrangulamientos en ecosistemas, cadenas y sistemas productivos; a través de la implementación de proyectos plataforma y cooperativos relacionados a la siembra directa. Lo anterior, debido a que los ecosistemas de Sabanas y Amazonas, se tienen grandes desafíos relacionados con el incremento de las competitividad del agronegocio y la mejora o mantenimiento de la calidad del medio ambiente (Espinoza, 2001; 01).

De acuerdo con Espinoza (2001), la oferta adecuada de tecnologías requiere del uso de técnicas prospectivas sobre las necesidades tecnológicas futura; lo anterior, para proporcionar a los actores, herramientas tecnológicas aplicables De acuerdo al grado de desarrollo que se tenga en el sector y específicamente en su actividad. Cabe señalar, que la aplicación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a los sectores productivos y de servicios, ha propiciado el surgimiento de ventajas comparativas en economías industrialmente avanzadas que pocos países en desarrollo han conseguido incorporar.

En el contexto de un mercado cada día más globalizado y concentrado, aspectos como innovación, calidad y competitividad se tornaron condiciones claves; mientras la producción de bienes y servicios de alto valor agregado, se convirtió en un requisito de participación y supervivencia de las naciones en desarrollo. La innovación involucra más que investigación y desarrollo; las empresas también pueden mejorar el desempeño de mercado de un producto o proceso, a través de la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas de mercadeo, entrenamiento de personal o simplemente comprando nuevas máquinas y equipos. La vinculación de la academia y la industria, en el desarrollo de los estudios de prospectiva tecnológica, es imprescindible; ya que no basta tener infraestructura y recursos humanos preparados para contribuir al desarrollo tecnológico (Espinoza, 2001; 05-08).

Dentro de la propuesta del nuevo modelo de desarrollo tecnológico, se daría prioridad a cuatro grandes enfoques: sectorial, regional, social y ambiental. En lo que al ámbito regional se refiere, se busca un enfoque de agro polos[14]; en donde las áreas estratégicas que se destacan son: tecnología de productos alimentarios, biotecnología, informática, marketing agro-alimentario, economía, y gestión tecnológica y ambiental. Por otro lado, en relación al aspecto social, ésta tiene una gran importancia debido a que aproximadamente el 28% de la población brasileña está ligada a las actividades agrícolas y 41% al agronegocio. Por último, en el aspecto ambiental existe la necesidad de contar con un nuevo paradigma ambiental, de manera de que las nuevas prácticas adoptadas sean ecológicamente equilibradas y socialmente benéficas (Espinoza, 2001; 09-10).

[14] El concepto de *agro polos* es utilizado para referirse a los clusters agroindustriales.

Asimismo, Espinoza (2001) señala que un buen ejemplo de desarrollo de metodologías aplicadas a la inducción de demandas científicas y tecnológicas, es el caso de la citricultura; donde el diagnóstico preliminar indicó que se requiere aumentar la competitividad del producto, principalmente por el control de enfermedades. Lo que propicia directamente la materialización de innovaciones. Por otro lado, cabe señalar que la investigación agropecuaria se caracteriza por ser un proceso de apoyo al desarrollo del negocio agrícola como un todo y es definida no solamente en relación con lo que ocurre dentro de los límites de las propiedades rurales, sino en todos los procesos interconectados que propician la oferta de productos de la agricultura a los consumidores. Por último, menciona que a partir del estudio y evaluación de las limitantes tecnológicas por parte de los actores de los clusters, es viable identificar proyectos cooperativos que atiendan a los anhelos de la sociedad; dando lugar a la realización de proyectos plataforma con la participación de los diversos componentes públicos y privados de los clusters en cuestión.

La experiencia de Brasil indica que en situaciones de escasos recursos, los modelos tradicionales de distribución de los mismos que privilegian grupos especializados, no han permitido dar saltos tecnológicos significativos, que atiendan las necesidades de la sociedad; debido a que únicamente se están considerando las prioridades pre-definidas por grupos cerrados de especialistas. Asimismo, hay que recordar que el desarrollo de una región no se puede alcanzar, si se sigue beneficiando a los mismos sectores de la población. En el caso específico de México, es necesario considerar la innovación como factor clave para el desarrollo del cluster agroindustrial; recordando que ésta no se refiere únicamente al aspecto tecnológico, sino también considera el desarrollo de nuevas técnicas y conocimientos. Es necesario primero educar a las personas respecto a cómo deben funcionar los clusters agroindustriales para que sean eficientes y competitivos, y posteriormente otorgarles los apoyos necesarios para la adquisición de tecnología acorde a sus necesidades.

3.3.3 Cooperativas Agrarias en España

Con el objetivo de revertir la desigualdad de condiciones competitivas de los expendedores minoristas versus las grandes superficies; en España, desde principios del siglo XX, se hizo uso de la inteligencia social para competir contra el poder económico. Llevándose a cabo proyectos de centralización de compras para mejorar las condiciones de negociación frente a los proveedores, o de centralización de ventas frente a los compradores. Hoy por hoy este fenómeno, que desde sus inicios tomó la forma de cooperativas, genera en Europa y en España el 13% del PIB y ocupa a más del 15% de la PEA; donde el mantenimiento del pequeño establecimiento tiene un efecto de cohesión social local frente a la masificación que proponen las grandes superficies.

La Ley de Cooperativas de Cataluña[15] define cooperativas agrarias como las que asocian personas físicas o morales, titulares en activo de explotaciones agrarias o de ganadería, que tienen alguna de las finalidades siguientes: a) proveer a los socios de materias primas, medios de producción, de los productos y de otros bienes y servicios que le son necesarios; b) mejorar el proceso de producción agraria, mediante la aplicación y el uso colectivo de técnicas, equipos o medios de producción y mediante la ejecución de obras de interés agrario; c) industrializar y comercializar los productos agrarios y sus derivados; d) mejorar, distribuir entre los socios o explotar en común, tierras y otros bienes que pueden se destinados a un uso agrario; e) prestar servicios y fomentar actividades con vista a la promoción y a la mejora de la población agraria y el medio rural; f) promover y gestionar créditos y seguros agrarios mediante el fomento de cajas rurales, secciones de crédito y de otras entidades especializadas; y g) establecer secciones de crédito para que cumplan las funciones propias de las cooperativas de crédito. Siendo importante resaltar que pueden ser socios de estas cooperativas los "ganaderos y agricultores en activo que, según la normativa de la empresa familiar agraria, son titulares o colaboradores de una explotación agraria o ganadera o cumplen estas funciones" (Domingo, 1987; 69-74).

[15] Artículos 80 al 84

En Cataluña, según datos de la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC), en 1996 existían 451 cooperativas agrarias que representaban 75 mil socios. El volumen de facturación era de 1,157 millones de euros. En el mismo año, en España, existían 4,315 cooperativas que agrupaban 950,00 miembros y cuyo volumen de facturación superaba los 6,300 millones de euros (FCAC Memoria, 1997).
Por otro lado, Van Bekkum (1997) señala que la COGECA -cúpula europea de las organizaciones agrarias de la economía social-, muestra que en 1997, las participaciones de mercado de las cooperativas para algunos subsectores agrarios eran los siguientes. En la producción de lácteos, Grecia alcanza un 20%; mientras Austria, Portugal, Dinamarca, Finlandia y el Reino Unido, registran porcentajes superiores al 90%, e Irlanda cuenta con prácticamente el 100% de la producción de forma cooperativizada. Por otro lado, en lo que a producción de frutas y verduras se refiere, Italia alcanza porcentajes aproximados del 10 al 15% y Dinamarca del 66 y 93%, respectivamente. Asimismo, en el subsector se carnes, Italia alcanza una participación de mercado entre un 10 y un 15%; mientras las cooperativas en Luxemburgo producen entre un 75% y un 95% de los productos cárnicos. En base a lo anterior, se puede señalar que las cooperativas agrarias tienen un peso determinante dentro de distintos subsectores, ya que en la mayoría de los países usualmente superan del 30% y hasta el 50% de participación.

La experiencia de las cooperativas agrarias en Cataluña, resalta la importancia de contar con organizaciones de productores que vayan más allá de vender sus cultivos como materias primas. Se refieren a la industrialización de los productos que generen valor agregado para los propios productores; por lo que representa un modelo organizacional viable para el caso específico del sureste mexicano.

Recapitulando, el desarrollo de clusters industriales es una herramienta utilizada por los sectores público, privado y social para que regiones específicas, tomando en consideración sus ventajas comparativas, generen ventajas competitivas que les permitan enfrentarse al ambiente globalizado en el que se vive actualmente; donde las alianzas y acuerdos entre los actores involucrados, determinarán el éxito de su implementación.

Asimismo, se puede señalar que en el caso específico de la región sureste de México, y en base a los recursos naturales con que se cuenta, el desarrollo de un cluster agroindustrial puede ser el medio para generar una ventaja competitiva en la región. Siendo importante considerar las lecciones que casos de éxito internacionales, como los que Centroamérica, Brasil y España han proporcionado; para que de esta forma, al desarrollar el cluster agroindustrial aunado al análisis específico de la región sureste, se reflexione respecto a los factores relevantes que determinaron el éxito en dichos casos. Cabe señalar que el éxito de un cluster se puede medir considerando variables como producción, empleo, generación de valor agregado, atracción de inversión extranjera directa, exportaciones, importaciones, entre otras.

3.4 Identificación del Cluster Agroindustrial del Sureste Mexicano

La identificación del cluster agroindustrial a desarrollar en el sureste mexicano, debe estar fundamentado considerando tanto las vocaciones regionales como las capacidades productivas. Asimismo, si se busca fortalecer el desarrollo exitoso de un cluster agroindustrial que resulte un motor económico para la región, al estimular otras actividades relacionadas; es necesario identificarlo de acuerdo a los siguientes criterios: a) capacidad para producirse con ventajas en comparación con otras regiones; b) generación de excedentes para su exportación a otros estados y al exterior; c) creación de mayor riqueza a través de la interacción eficiente y efectiva de los factores de producción que generen un mayor valor agregado que la suma de los costos de los insumos utilizados; así como d) la posibilidad de integración con otros clusters relacionados (GEQ, 1999; 09).

Además, una ventaja importante al enfocarse en aquellas actividades y productos motores dentro del sector agronegocios, que destacan por su alto desempeño productivo y comercial; es que se logra una alta especialización que deriva en una expansión hacia otros productos dentro del mismo rubro o inclusive, a nuevos productos y/o actividades relacionadas.

En el caso específico de la región sureste, existen 258 cultivos diferentes que son desarrollados por pequeños productores. En base a información del SIACON, las entidades federativas de la región únicamente tienen cinco cultivos en común: maíz grano, plátano, naranja, sandía y melón; los cuales representan el 15.55% de la producción regional total. Para determinar el producto con potencial de industrialización, se pretende que éste sea cultivado en las nueve entidades federativas, para fomentar su industrialización en el contexto del Plan Puebla-Panamá. En la Tabla 3 se muestra la participación de cada entidad federativa, respecto a los productos en que coincide la región.

Tabla 3: Productos Principales y Comunes de la Región Sureste

Principales Productos de la Region Sureste

Producto	Entidad Federativa									Región Sureste
	Campeche	Chiapas	Guerrero	Oaxaca	Puebla	Quintana Ro	Tabasco	Veracruz	Yucatán	
Caña de Azúcar	31.89%	37.78%		22.87%	18.03%	93.05%	57.17%	65.89%		42.06%
Pasto			45.49%	48.73%	0.29%			10.70%	87.13%	20.74%
Maíz Grano	26%	28.28%	26.89%	8.09%	14.10%	3.13%	5.67%	4.55%	2.27%	10.13%
Plantas de Ornato					22.67%					2.61%
Café Cereza		8.31%	2.11%	3.41%	2.94%		0.08%	1.50%		2.48%
Plátano	0%	11.41%	0.26%	0.51%	0.10%	0.14%	18.17%	0.88%	0.03%	2.48%
Resto de los Productos	42%	14.21%	25.25%	16.39%	41.85%	3.68%	18.92%	16.49%	10.57%	19.49%
Participación Estatal	1.17%	10.02%	6.25%	16.08%	11.53%	1.99%	4.69%	41.90%	6.37%	

Productos Comunes Región Sureste

Producto	Entidad Federativa									Participación
	Campeche	Chiapas	Guerrero	Oaxaca	Puebla	Quintana Ro	Tabasco	Veracruz	Yucatán	
Maíz Grano	68.21%	70.03%	93.50%	84.57%	82.77%	61.24%	18.61%	50.87%	31.02%	65.17%
Plátano	0.10%	28.26%	0.90%	5.37%	0.60%	2.83%	59.69%	9.80%	0.44%	15.95%
Naranja	19.58%	0.86%	0.22%	4.95%	16.49%	24.50%	18.82%	35.70%	65.00%	15.84%
Sandía	12.05%	0.75%	1.60%	2.42%	0.13%	11.39%	2.74%	3.41%	2.98%	2.23%
Melón	0.05%	0.10%	3.78%	2.69%	0.01%	0.04%	0.14%	0.22%	0.55%	0.82%
Participación Estatal	2.91%	26.04%	11.56%	9.90%	12.64%	0.66%	9.19%	24.11%	3.00%	

Fuente: Elaboración propia, en base a la información del XII Censo de Información y Vivienda, INEGI.
Volumen de Producción en Toneladas

El primer cultivo en común es el maíz grano, producto que de acuerdo con el CPA - Centro de Planeación Agropecuaria- (1994), tiene una posición competitiva media y una atractividad alta en el mercado nacional; sin embargo no está posicionado en la matriz de política direccional[16], en lo que a los mercados de Estados Unidos y Canadá, se refiere. Por otro lado, el plátano - el segundo producto en el que coinciden los estados del sureste-, es identificado por el CPA como un producto con una posición competitiva fuerte y una atractividad media en el mercado nacional.

[16] Para un mayor detalle respecto a la Matriz de Política Direccional Ver: ITESM, Centro de Planeación Agropecuaria, 1994.

Además, tanto el plátano como el plátano procesado, se posicionan como un producto mayormente atractivo y medianamente competitivo en el mercado de Canadá. Mientras para el mercado de Estados Unidos, el plátano se posiciona como débilmente competitivo y altamente atractivo; y el plátano procesado, como medianamente competitivo y atractivo para el mercado (ITESM, 1994; 16-28).
Retomando los cuatro criterios de identificación de un producto motor, el plátano cumple con cada uno ellos; ya que tiene capacidad para producirse con ventajas en comparación con otras regiones, al contar con estados como Tabasco y Chiapas, posicionados como los principales productores y exportadores del producto a nivel nacional. Asimismo, a pesar de que la producción en la región es de autoconsumo, existen excedentes que pueden ser procesados y/o exportados a otros estados y al exterior; creando con ello mayor riqueza, a través de la generación de valor agregado, al elaborar productos como chips, puré y pasta de plátano. Aunado a esto, existe la posibilidad de integración con otros clusters relacionados, al vender éstos productos procesados, como insumos para clusters como el de Pan, Galletas y Pastas, y Dulces y Chocolates, entre otros.

En base a lo anterior, y considerando la información proporcionada en el SIACON, se puede afirmar que el plátano es un producto motor que puede ser desarrollado a través de un cluster agroindustrial; lo que detonará el desarrollo del sureste mexicano a través del aprovechamiento de los recursos naturales existentes en la región. Utilizando como medio de acción, el Plan Puebla-Panamá propuesto por el gobierno federal.

IV. DESARROLLO REGIONAL SUSTENTADO EN EL SECTOR AGRÍCOLA: UNA OPORTUNIDAD PARA MÉXICO

"La política es el arte de aplicar en cada época, aquella parte del ideal que las circunstancias hacen posible"
Antonio Canovas del Castillo

"El progreso y el desarrollo son imposibles si uno sigue haciendo las cosas tal como siempre las ha hecho"
W.W. Dyer

Sin lugar a dudas, una nación no es una colección de regiones homogéneas, que se comportan sobre la tendencia de las estadísticas nacionales; es por ello, que los programas de desarrollo económico deben considerar las desigualdades evidentes en la misma, para poder disminuir la brecha existente dentro de la nación. Los beneficios obtenidos de tener un enfoque de regionalización crecen, debido a que una región proporciona a la industria las condiciones necesarias para tener fortaleza y alcance. Es así como se vuelve relevante revisar la relación existente entre el desarrollo regional y el desarrollo rural, pero particularmente, la situación de cómo se presentan ambos fenómenos en México. Ya que ello, permitirá sentar las bases para entender el por qué del papel que juegan los principales actores involucrados en este contexto, dígase Gobierno Federal, Entidades Federativas, y/o Sectores Privado y Social. Esto se logrará a través de una revisión de la literatura especializada en materia de desarrollo rural, así como de la evolución de las políticas llevadas a cabo durante la historia de México, poniendo principal énfasis en el último sexenio presidencial y en el proyecto denominado Plan Puebla Panamá.

De acuerdo con Gavigan & Scapolo (2001), el desarrollo regional es una de las principales políticas estructurales de gobiernos y estados; y tiene por objetivo conseguir una distribución más equilibrada y sostenible de la riqueza, el bienestar y el desarrollo socioeconómico. De igual forma, se considera un enfoque sistémico, ya que implica la organización de diferentes actores, tales como el sector público, el privado y la sociedad civil; los cuales buscan trabajar con una sinergia tal, que les permita mejorar los niveles de bienestar de la región. En consecuencia, hoy en día se debe reconocer más la importancia de que las políticas de desarrollo estén

basadas en las particularidades de las distintas regiones, considerando la premisa de que la singularidad y la diversidad pueden ser ventajas altamente explotables.

Gavigan & Scapolo (2001) ejemplifican que en la Unión Europea y sus países miembros la actividad política basada en las regiones ha crecido continuamente, a medida que los gobiernos nacionales han cedido más poder a los niveles sub-nacionales; reconociéndose de esta manera, que la combinación de características implícitas y explícitas dependientes de la localización, juega un papel determinante en el bienestar y en el potencial de desarrollo socioeconómico de las regiones.

Un concepto que generalmente resume esta posición es la que GTZ (1986) propone como una de las directrices estratégicas imprescindibles que los programas y proyectos de desarrollo rural regional deben contener, la *descentralización*, misma que de no darse se convierte en un signo típico del subdesarrollo de muchos países por la ausencia de una eficiente esfera regional intermedia, colocada entre el nivel de planificación y dirección nacionales y el de implementación regional. Bajo ésta misma línea, Zorrilla (2003) considera que en los programas de desarrollo rural vigentes -en México- participan muchas dependencias y entidades federales, estatales y municipales, cuyos propósitos parecieran ser los de ponerse obstáculos mutuamente, en lugar de efectuar las tareas que corresponden a cada una, dando origen a múltiples centros y criterios de decisión, siempre burocráticos.

Por otro lado, Pensado (1992) plantea que el desarrollo rural es fundamental para lograr el desarrollo regional, lo anterior basado en la premisa que existe una dependencia real de la población urbana con el universo natural; por ello la necesidad de que éste sea incorporado al modelo de desarrollo urbano-industrial, poniendo interés en los componentes y los fenómenos de la naturaleza, así como en la situación y el destino de los productores rurales.

En este sentido, Solís (2000) recomienda que para lograr que una economía entre en una etapa de crecimiento y se desarrolle, debe estar sustentada en las áreas rurales y contar con el impulso de algún sector en el que se emplee el factor más abundante. Es decir, para que el desarrollo ocurra y se vuelva autosostenido, deberá iniciarse en la parte de la economía donde la agricultura es la actividad predominante, en las áreas rurales en general y en el sector agrícola en particular; ya que no puede haber desarrollo nacional sin desarrollo rural.

Si se analiza comparativamente la productividad agrícola de los países desarrollados y la de los países menos desarrollados, se pueden distinguir dos tipos de cultivo muy diferentes: 1) la agricultura altamente eficiente de los países desarrollados, y 2) la agricultura ineficiente y de baja productividad de los países en desarrollo; donde la brecha que separa a ambas clases de agricultura puede llegar a ser inmensa. Por su parte, la FAO (2002) inclusive reconoce la importancia de un trato especial y diferenciado para aquellos países que no son desarrollados agrícolamente; específicamente para la población rural cuyo medio de vida procede mayoritariamente de la agricultura de subsistencia.

Así como los tipos de cultivos se diferencian entre los países desarrollados y no desarrollados, esta característica también se aprecia al interior de los países, precisamente a nivel regional. En México, por ejemplo, existen dos tipos de agricultura predominantes: la de subsistencia, al margen del progreso técnico; y la comercial, moderna y eficiente. En los estados del sureste mexicano, se observa que la agricultura es de autoconsumo, es decir, los campesinos trabajan para subsistir. Por otro lado, en los estados del norte del país y en algunos estados de la cuenca del pacífico, la agricultura está enfocada primordialmente a la exportación.

Una vez revisada la relación entre el desarrollo regional y el desarrollo rural, y consideradas las divergencias particulares de México, es necesario determinar las acciones encaminadas al desarrollo del sector agrícola de las entidades federativas del sureste mexicano; para realizar el análisis de prospectiva regional correspondiente. Para ello, es relevante conocer diferentes modelos de desarrollo agrario, comprender las diferentes fases por las que atraviesa, identificar sus componentes y considerar la industrialización del mismo a través de pequeñas empresas; los cuales se detallan en el siguiente apartado.

4.1 Modelos de Desarrollo Agrario

El atraso del sector agrícola tradicional de los países en vías de desarrollo comenzó a preocupara a muchos gobiernos, especialmente a partir de la década de los cincuenta; por lo que trataron de incorporar al sector más activamente al sistema económico, con base en su modernización. En este sentido, algunos países en vías de desarrollo implementaron políticas y programas para lograr la modernización de la

agricultura tradicional; generando a su vez, un incremento en los ingresos que daría lugar al desarrollo de la población más pobre que dependía de ella (Volke, 1987; 59). De acuerdo con Volke (1987), existen tres modelos que se relacionan con el modelo general de desarrollo de la agricultura seguido en la mayoría de los países en vías de desarrollo, que implícitamente considera que el incremento de la producción dará lugar a mayores ingresos de los productores, y en consecuencia, su desarrollo.

El primero de ellos es el modelo de difusión de innovaciones planteado por Everett Rogers, que parte del supuesto de que el problema de la baja productividad de la agricultura de subsistencia, tenía su origen en el tradicionalismo de los productores. Los cuales con el objetivo de obtener mayores ingresos, debían adoptar tecnología agrícola moderna. Cabe señalar que los modelos de desarrollo planteados bajo este modelo que vincula la difusión de innovaciones y el desarrollo rural, no obtuvo el éxito esperado.

El segundo modelo, propuesto por Theodore W. Schultz a principios de la década de los sesentas; está inspirado en el éxito de las variedades de altos rendimientos y su tecnología asociada, siendo adoptados por pequeños y grandes agricultores en países de Asia, África y América Latina. La propuesta de Schultz, denominada como el modelo de los insumos de alta rentabilidad, señala que la adopción de tecnología por los productores se atribuye fundamentalmente a su rentabilidad económica, sin desconocer la importancia de la educación y la capacitación, y descartando la participación de factores sociales.

El tercer modelo, planteado por Hayami y Ruttan, parte de la premisa de que el modelo de Schultz está incompleto al no incorporar la distribución de los recursos de los sectores que producen y utilizan los nuevos insumos y tecnologías. Por lo que desarrollaron un modelo de cambio tecnológico inducido, en el que los cambios técnicos e institucionales son considerados como factores endógenos al proceso y que responden a fuerzas económicas.

Se puede concluir que estos tres modelos consideran a la tecnología como el factor clave para incrementar los rendimientos y lograr así el aumento de la producción. Por lo que el factor tecnológico es un aspecto que debe ser considerado en el caso del sureste mexicano, al identificar los actores que fomentarán el desarrollo de la región, a través del cluster agroindustrial del plátano. Lo anterior, con el fin último de alcanzar un desarrollo rural integral en la región.

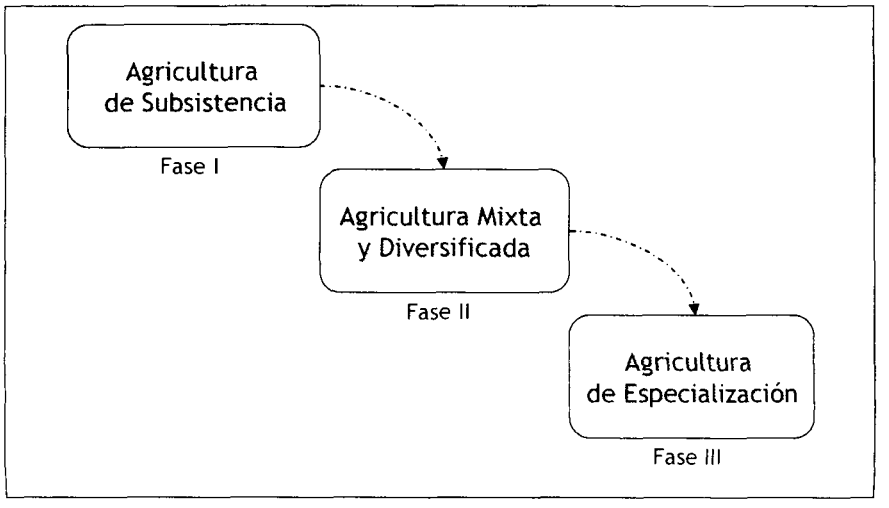
4.2 Fases del Desarrollo Agrario

Un desarrollo rural integral, implica llevar a cabo procesos económicos mediante los cuales gradualmente se transforman las actividades de subsistencia en empresas comerciales. Es decir, se pasa de una relación de mera sobrevivencia, resultado del riesgo; a una que involucra la tenencia de la tierra y la inclinación de los pequeños agricultores a renovar los sistemas.

Si se considera que en los países en desarrollo la agricultura no es sólo una actividad económica, sino una forma de vida; el intento gubernamental para transformar la agricultura tradicional y con ello iniciar un verdadero desarrollo agrícola, debe reconocer varios aspectos importantes. Además de adaptar la estructura de los cultivos para satisfacer la demanda de mayor producción agrícola, serán necesarios cambios profundos que afecten toda la estructura social, política e institucional de las sociedades rurales. Haciéndose hincapié que sin tales cambios, nunca se iniciaría este proceso evolutivo mediante el cual los precios de subsistencia tradicionales se transforman en modernos predios comerciales especializados, gracias a los esfuerzos de la familia del agricultor y a las actividades de apoyo de los gobiernos y las instituciones locales (Todaro, 1991; 387).

La Figura 4 ilustra las tres fases de producción agrícola de acuerdo con Todaro (1991), quien señala muy claramente que la evolución de la producción agrícola se ha dado a través de: 1) agricultura de subsistencia, 2) agricultura mixta y diversificada y, 3) agricultura de especialización; donde la transición involucra mucho más que la reorganización de la estructura de la economía agrícola o la aplicación de nuevas tecnologías tal como se puede apreciar en la Tabla 4.

Figura 4: Fases del Desarrollo Agrario



Fuente: Elaboración propia en base a "La Agricultura de Subsistencia y el Desarrollo Rural" en Michael P. Todaro, *Economía para un mundo en desarrollo*, 1991, pp.386-393

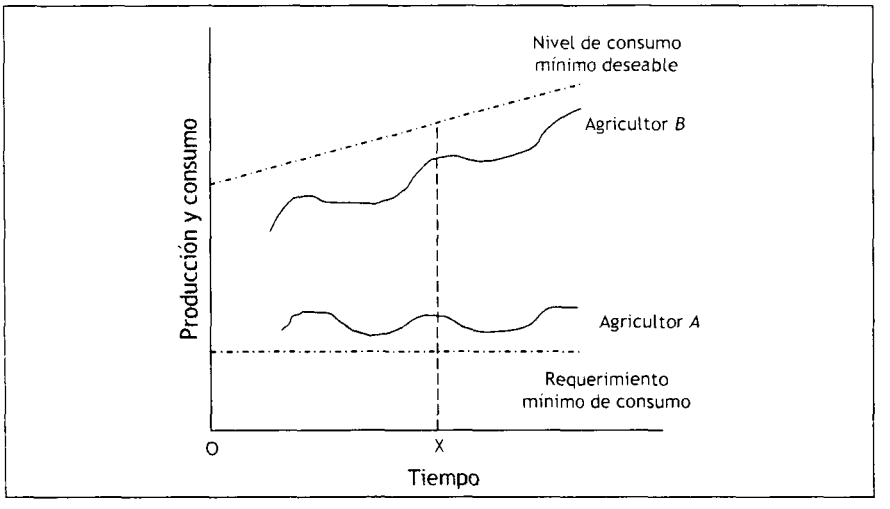
Tabla 4: Fases del Desarrollo Agrario

FASE	CARACTERÍSTICAS	PROBLEMÁTICA	VISIÓN
I. Agricultura de Subsistencia	•La producción y el consumo son idénticos. •Uno o dos cultivos básicos constituyen los alimentos principales. •Uso de herramientas simples. •Inversión en capital mínima. •Factores productivos: tierra y mano de obra (familiar generalmente). •Históricamente eficientes.	•Limitaciones tecnológicas. •Ambiente hostil y estático. •Rigidez en instituciones sociales. •Resistencia al cambio.	•La agricultura no es una actividad económica es una forma de vida. •Actividad se percibe como riesgosa e incierta. •Se persigue la maximización de las probabilidades de sobrevivencia, no de sus ingreso. •El cambio de cultivo e incorporación de tecnología que conlleve a mayor rendimientos, implica mayor riesgo de fracaso de las cosechas.
II. Agricultura Mixta y Diversificada	•Es la etapa intermedia entre una agricultura de subsistencia y una completamente especializada. •La producción no está dominada por un cultivo básico, e inclusive ganadería sencilla. •Se hace uso de semillas mejoradas, fertilizantes y obras de riego. •La mejora en rendimiento de cultivos básicos permite liberar tierras para cultivos comerciales. •Se asegura el abastecimiento de los cultivos básicos.	•Lo esfuerzos de la transición de una agricultura tradicional dependerán de la capacidad y habilidad del agricultor para elevar su productividad, así como de las condiciones sociales, comerciales e institucionales en las que ese opere.	•La agricultura diversificada puede minimizar el impacto del fracaso de los básicos. •Evita que se dependa exclusivamente de cultivos comerciales. •Proporciona la seguridad de ingresos que anteriormente no se tenía. •Los agricultores responden a incentivos y oportunidades, realizando cambios radicales en cuanto alo que producen y cómo lo producen.
III. Agricultura de Especialización	•Es la etapa más avanzada de las explotaciones individuales en una economía de mercado mixta. •La provisión de alimentos para familia, con cierto excedente vendible en el mercado, ya no es el objetivo principal. •El beneficio comercial puro es el criterio de éxito. •Rendimientos máximos por hectárea, derivados de recursos artificiales y naturales, representan el objetivo de la actividad agrícola.	•La formación de capital, progreso tecnológico, investigación científica y desarrollo experimental desempeñan un papel importante en el estímulo de mayores niveles de producción y productividad. •Uso de técnicas intensivas de capital, disminuye el uso de mano de obra.	•Aspectos económicos adquieren importancia cuantitativa y cualitativa •Generación de economías a escala, para reducir los costos unitarios y maximizar los beneficios •Tanto en países desarrollados como en desarrollo las operaciones de la agricultura especializada está bajo propiedad y administración de empresas corporativas multinacionales de agroindustria

Fuente: Elaboración propia, en base a la información de Todaro (1991).

Asimismo, en la Figura 5 se muestran, precisamente, las diferentes actitudes del pequeño agricultor hacia el riesgo; donde la línea horizontal más baja mide los requerimientos fisiológicos mínimos de consumo, necesarios para la sobrevivencia física de la familia del agricultor. Mientras que la línea recta superior representa el nivel de consumo alimentario mínimo deseable, en términos de los factores culturales que afectan los patrones de consumo y reflejan un incremento en las expectativas, a medida que las sociedades tradicionales se abren a las influencias externas.

Figura 5: Actitudes del Pequeño Agricultor Hacia el Riesgo



Fuente: Michael P. Todaro, "La Economía de Subsistencia y el Desarrollo Rural" en *Economía para un mundo en desarrollo*, 1991, p.390.

Cabe señalar, que muchos programas tendientes a la elevación de la productividad agrícola de los pequeños agricultores han fracasado; debido a que no proporcionan un seguro adecuado contra riesgos de pérdida de la cosecha, ya sean reales o imaginados por el campesino. El autor señala que las causas por las que los agricultores campesinos aparentemente han dejado de responder a una oportunidad económica obvia, son que: 1) el terrateniente se quedaba con toda la ganancia, o 2) el prestamista recogía todos los beneficios, o 3) el precio "garantizado" por el gobierno nunca se pagaba, o 4) nunca se entregaron a pequeño agricultor los insumos complementarios.

En el caso del sureste mexicano, los agricultores se ubican en la agricultura de subsistencia, debido a que para la mayoría de los pequeños productores ésta actividad se constituye como su forma de vida; por lo que pasar de esta fase a la de

agricultura diversificada en un corto plazo, es casi imposible. Lo anterior, debido a que se necesita ir avanzando de una fase a otra, con programas y líneas de acción enfocadas en la fase que se desea alcanzar; sin buscar pasar de la fase inicial a la final, sin haber tenido un proceso de transformación intermedio, mismo que se alcanza en la fase de agricultura mixta y diversificada.

4.3 Industrialización Rural y Pequeñas Empresas

De acuerdo con el Informe Mundial de Desarrollo Industrial de la ONUDI (1995), durante la fase inicial del desarrollo industrial, el crecimiento agrícola estimula la demanda interna de productos industriales. Además de aportar alimentos para trabajadores industriales, materias primas para las agroindustrias y mano de obra para satisfacer las crecientes necesidades de la expansión industrial. En una economía de desarrollo, en términos de producto y empleo, la agricultura es el sector más grande y con el menor crecimiento. Asimismo, señala que a medida que la economía crece, se industrializa y eleva los ingresos per cápita; los productos no agrícolas empiezan a representar una proporción cada vez mayor del consumo total. Mientras en las últimas fases del desarrollo económico, el comercio aporta un medio para lograr alimentos y otros productos agrícolas a cambio de productos industriales.
La industria contribuye a aliviar la pobreza rural mediante la creación de pequeñas empresas rurales y la posterior generación de empleo como resultado de las vinculaciones entre la agricultura y las manufacturas; donde la mayoría de las empresas desarrolladas a partir de vínculos entre estos sectores, serán pequeñas empresas, sobre todo a nivel hogares, industrias campesinas y microempresas.
La ONUDI (1995) señala que algunas de las justificaciones para desarrollar pequeñas empresas rurales son: a) tienen gran densidad de mano de obra relativamente poco cualificada y utilizan recursos que poseen en abundancia los pobres rurales; b) maximizan el empleo de mano de obra no calificada abundante y de materias primas locales, pero economizan capital financiero y capital humano bien capacitado, que son escasos; c) aportan oportunidades para desarrollar el espíritu empresarial y mejorar las aptitudes de los empresarios; d) están financiadas de forma predominante por intermediarios no bancarios y no financieros, y sobre todo por las economías del propietario y el hogar, considerándoseles un vehículo eficaz para

utilizar los ahorros rurales con fines productivos; e) producen artículos básicos par los pobres rurales y bienes intermedios poco complejos para empresas locales; y f) son flexibles respecto a la aportación de actividades no agrícolas y generadoras de ingresos, a un grupo numeroso de pobres. Donde las actividades no agrícolas que se desarrollan a lo largo del año, reducirán al mínimo la incidencia de la pobreza estacional.

De igual forma, muchos aspectos de la producción agrícola favorecen la elaboración local de productos a partir de materias primas locales; donde la producción agrícola se caracteriza por su actividad descentralizada en una superficie muy grande, y por sus cultivos generalmente voluminosos, pesados y a menudo perecederos. Por lo que la elaboración local a través de pequeñas empresas, reducirá considerablemente los costos de transporte. Sin embargo, es posible que la producción de insumos agrícolas exija apoyo gubernamental, especialmente en aspectos como los conocimientos técnicos, el acceso al crédito y los vínculos de financiamiento y comercialización. Debido a que se ha reconocido que el aumento de la productividad agrícola y en consecuencia de los ingresos rurales, es un factor clave en la industrialización rural (ONUDI, 1995; 35).

Asimismo, la ONUDI (1995) señala que tanto los problemas de las empresas, como la modernización de la industria campesina, dependen en gran medida de los vínculos entre la agricultura y la industria, y entre los mercados rural y urbano; siendo necesario abordarlos si se pretende que la industria rural tenga éxito. Entre las medidas de política general para que los pobres puedan participar en las actividades productivas, figuran programas de asistencia como: formación profesional en especialidades y asistencia técnica; facilidad de acceso al crédito y al financiamiento; disponibilidad de infraestructura e instalaciones básicas; suministro de información sobre mercados y nueva tecnología.

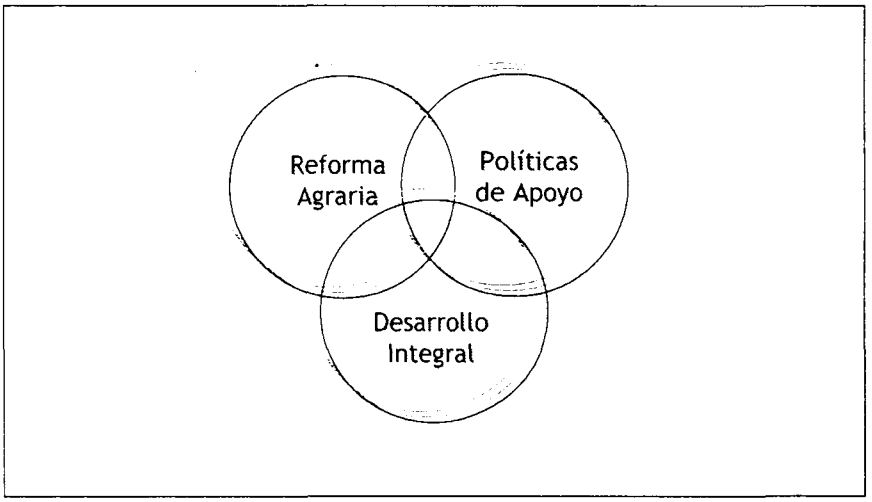
Si se considera este modelo de industrialización rural y pequeñas empresas, en el caso específico del sureste mexicano; éstas se podrían enfocar en los diferentes eslabones del cluster agroindustrial del plátano. Por lo que se constituirían ya sea como empresas generadoras de insumo para el cluster, o como las enfocadas a la industrialización del producto. Cabe señalar que el establecimiento de agrupamientos empresariales, enfocados en la industrialización rural a través de pequeñas empresas, es uno de los programas apoyados por el gobierno federal;

dentro del contexto del Plan Puebla-Panamá, el cuál se utilizará como un medio para alcanzar el desarrollo del sector agrícola en la región sureste de México.

4.4 Condiciones del Desarrollo Rural

Dentro de la evolución de la producción agrícola, existen tres condiciones necesarias más no suficientes, para que tanto el desarrollo agrícola como el rural, estén orientados hacia el pueblo: la reforma agraria, las políticas de apoyo, y los objetivos del desarrollo integral. Como se muestra en la Figura 6, estas condiciones están altamente relacionadas entre sí, y constituyen el eje central del desarrollo rural.

Figura 6: Tres Condiciones del Desarrollo Rural



Fuente: Elaboración propia en base a "La Agricultura de Subsistencia y el Desarrollo Rural" en Michael P. Todaro, *Economía para un mundo en desarrollo*, 1991, pp.396-399.

La reforma agraria es la primera condición necesaria para el desarrollo agrícola de muchos de los países menos desarrollados; en los que la estructura desigual de la propiedad de la tierra, se constituye como el determinante más importante de la distribución desigual del ingreso y la riqueza rurales. Además, considerando que la tierra se encuentra muy desigualmente distribuida, los campesinos pueden tener escasas esperanzas de progreso económico; por lo que el esfuerzo conjunto entre el sector público y el sector social -los agricultores-, resulta imprescindible.

La reforma agraria implica la redistribución de los derechos de la propiedad y/o de uso de la tierra, en contra de los grandes terratenientes y a favor de los cultivadores con muy poca o ninguna tierra; siendo su función central, la transferencia directa o

indirecta de la propiedad o el control de la tierra a favor de quienes efectivamente la trabajan (Todaro, 1991; 397).

La Reforma Agraria ocurrió en México a partir de 1910; periodo desde el cuál se sentaron las bases para que el gobierno hiciera repartos de tierras a los campesinos que las trabajaban. Actualmente se lleva a cabo el programa PROCEDE -Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares Urbanos-, mismo que quiere concluirse en este sexenio, dados sus significativos aportes a la seguridad y a la paz en el medio rural (SRA, 2002; iii).

La segunda condición del desarrollo rural, considerada un factor determinante, se refiere a las políticas de apoyo; las cuales resaltan el hecho de que sólo podrá obtenerse el total de los beneficios del desarrollo agrícola a pequeña escala, si se crean sistemas de apoyo gubernamental. Dichos sistemas deben proporcionar los incentivos necesarios, las oportunidades económicas y el acceso a los insumos requeridos, que permitan que los pequeños agricultores aumenten su producción y eleven su productividad (Todaro, 1991; 398).

En último lugar, la tercera condición es el desarrollo integral, que se refiere a tener un enfoque que impulse programas que eleven la productividad de las actividades en el campo y disminuyan las condiciones de marginación que afectan a la población en el medio rural (GEV, 1999; 12). En el que se busca el mejoramiento de los niveles de vida con inclusión del ingreso, del empleo, la educación, la salud y la nutrición, la vivienda, y una diversidad de servicios sociales; la disminución de la desigualdad de los ingresos rurales y de los desequilibrios urbano-rurales en materia de ingresos y de oportunidades económicas, y la capacidad del sector rural para sostener y acelerar el ritmo de estas mejoras.

Finalmente, se puede concluir que para en el sureste mexicano se lleve a cabo un desarrollo rural que afecte positivamente a los habitantes del campo; es necesario que se considere el reparto de las tierras, que se cuente con el apoyo del gobierno y que se tenga un enfoque integral que eleve la productividad de las actividades del campo y disminuya la marginación del mismo. Lo anterior, debido a que la reforma agraria puede ser ineficaz y quizás aún contraproducente si no se produce el cambio correspondiente en las instituciones rurales que controlan la producción, los servicios gubernamentales de apoyo y las políticas públicas.

Hasta este punto, considerando los modelos, fases, condiciones e industrialización del medio rural; se puede decir que para lograr un desarrollo rural integral en el sureste mexicano, es necesario considerar en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano, los aspectos analizados previamente. Por lo que se debe incluir el aspecto tecnológico, considerar que el campo en la región está en la primera fase de desarrollo al ser de autoconsumo, asegurar que se cumplan las tres condiciones de desarrollo rural, y por último, incentivar el establecimiento de pequeñas empresas que fomenten la industrialización del plátano en la región.

Para poder comprender las políticas de desarrollo rural del gobierno actual, así como la actitud de los diferentes actores sociales involucrados en el mismo; es necesario analizar las estrategias desarrolladas a lo largo del siglo XX. De esta forma, se tendrán los antecedentes necesarios para deducir el porqué del quehacer político actual.

4.5 Desarrollo Agrario en México

De acuerdo con Zorrilla (2003), existe una frecuente identificación de lo rural con lo agropecuario; sin embargo, ni todo lo rural es agrícola, ni todo lo agrícola es rural; aún y cuando por su propia definición, lo rural está vinculado al campo y a la producción que de él se obtiene. En México, lo rural depende económica y culturalmente del campo, y éste a su vez se nutre de la fuerza de trabajo rural; por lo que el estudio de la dinámica agraria y agropecuaria resulta indispensable para comprender el denominado desarrollo rural, concepto utilizado en México a partir de los años setenta.

Igualmente, Solís (2000) señala que México encontró en el sector agrícola el eje de su crecimiento; el cual tuvo que desempeñar tres funciones fundamentales: a) suministrar productos agropecuarios para los mercados locales y exteriores; b) proporcionar un ingreso adecuado a los productores agrícolas, tanto operadores como asalariados, y c) ofrecer una base propicia para el desarrollo de los demás sectores de la economía.

Las políticas de desarrollo rural empleadas en México en el siglo XX, de acuerdo con Zorrilla (2003) se han caracterizado por la falta de continuidad, el incumplimiento

de los propósitos y los programas, y la poca eficacia de los trabajos realizados. Y es que a pesar de que desde el siglo XIX, se planteaba la urgencia de redimir a los indígenas en los distintos planes y programas gubernamentales; fue a lo largo del siglo XX, que se hicieron diversos planteamientos respecto al desarrollo rural.

En el siglo XX, las ideas de desarrollo rural fueron plasmadas en leyes y políticas públicas, cuyas medidas se pusieron en práctica al definir tareas concretas, establecer metas específicas y asignar los recursos necesarios. Sin embargo, nunca fueron más allá de decir que se trataba de elevar los niveles de vida, educación, cultura, salud y bienestar; obteniéndose resultados muy alejados de las esperanzas, promesas y necesidades del sector (Zorrilla, 2003; 106).

La agricultura mexicana logró desarrollarse desde fines de los veinte hasta los sesenta, década a partir de la cual inicia una fase descendente en conjunto y de gran polarización. En los años sesenta, lo importante era el desarrollo agrícola y ganadero, debido a que se consideraba que al elevar el ingreso de los agricultores, y los habitantes del campo, se mejoraría de manera automática su calidad de vida. Es así como hasta principios de los años setenta, el enfoque productivista del desarrollo rural fue casi exclusivo. Adquiriendo un enfoque integral con el surgimiento de programas como el PIDER -Programa de Inversión para el Desarrollo Rural-, la COPLAMAR -Coordinadora General del Plan Nacional para las Zonas Deprimidas y Grupos Marginados- y el SAM -Sistema Alimentario Mexicano-.

Sin embargo, la crisis económica de los años ochenta interrumpió casi todas las acciones en materia de desarrollo rural; las cuales fueron retomadas por el PRONASOL -Programa Nacional de Solidaridad-, de manera independiente de las de otras dependencias y entidades federales. Siendo a partir de 1995 que se intentó recuperar el carácter integral de los programas del gobierno en el ámbito rural, con el PROGRESA -Programa Nacional de Educación, Salud y Alimentación- y la Alianza por el Campo. Sin embargo, debido a que no se les asignaron los recursos necesarios, los resultados que se obtuvieron no fueron ni los prometidos ni mucho menos los deseables (Zorrilla, 2003; 105).

Por último, cabe señalar que en el sexenio actual, se ha enfatizado el compromiso del gobierno con el sector primario; dando prioridad a programas enfocados en incrementar la calidad de vida de los agricultores, y con ello disminuir la brecha existente entre los habitantes del campo y los de la ciudad. Para ello se están

llevando a cabo acciones como el Programa Sectorial Agrario y el Plan Puebla-Panamá, mismos que buscan incrementar la competitividad del campo y de la región sureste de México, respectivamente.

4.5.1 Situación Actual del Desarrollo Agrario: Análisis de Planes y Programas

El sexenio de Vicente Fox Quesada (2000-2006), considerado el sexto ciclo de políticas de desarrollo rural, marcó la pauta para el cambio democrático en México. Para comprender los objetivos del Gobierno Federal en este periodo, y conocer los programas y proyectos que se están llevando a cabo para fomentar el desarrollo rural, así como el desarrollo de clusters agroindustriales; se analiza el *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, el *Programa Sectorial Agrario 2001-2006*, el *Plan de Desarrollo Rural 2002*, y el *Plan Puebla-Panamá*; mismo que puede ser utilizado como un medio para alcanzar el desarrollo de la región sureste de México.

Actualmente el sector público, ha pasado la antorcha al sector privado en lo que a proyectos de desarrollo e infraestructura se refiere; debido a que de ser un organismo rector, ahora el gobierno actúa como un organismo facilitador de desarrollo. Es por ello, que la cooperación entre dichos sectores, juega un papel importante dentro del ciclo vital de desarrollo económico; ya que su asociación sirve como catalizador para que se lleve a cabo un proceso de cooperación entre industrias, se establezcan asociaciones institucionales industria-gobierno, alianzas entre fronteras y se alcance cooperación internacional (Eaton, 2001; 122-129).

En el marco de los programas nacionales de desarrollo económico, el gobierno actual ha enfatizado su compromiso con las pequeñas y medianas empresas, respecto al desarrollo y fortalecimiento de sus condiciones económicas; basándose en las oportunidades emanadas por las vocaciones locales y regionales. Compromisos plasmados en los diferentes planes de gobierno, que se analizan a continuación.

4.5.1.1 Plan Nacional de Desarrollo (2001 - 2006)

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el documento rector de las acciones llevadas a cabo por las diferentes dependencias y entidades de la administración pública; que sirve como fuente de los Programas Sectoriales, Institucionales, Regionales y Especiales que se instituyen, con el fin último de satisfacer las necesidades y compromisos establecidos. Asimismo, en este documento se plasman las prioridades

y principios fundamentales del nuevo gobierno, los cuales se agruparon con base en las tres coordinaciones de la administración pública federal: desarrollo social y humano, crecimiento con calidad y orden y respeto. Donde desarrollo social y humano incluye mejorar el bienestar de la población, acrecentar la igualdad de oportunidades, fortalecer la cohesión y el capital sociales y ampliar la capacidad de respuesta gubernamental; crecimiento con calidad considera conducir responsablemente la marcha económica del país, elevar su competitividad, asegurar el desarrollo incluyente y promover el desarrollo regional equilibrado; y, orden y respeto abarca defender la soberanía y la seguridad nacionales, avanzar hacia un auténtico federalismo, abatir la corrupción, gobernar con transparencia y garantizar la seguridad pública y la procuración de justicia. Siendo los criterios para el desarrollo de la nación son: inclusión, sustentabilidad, competitividad y desarrollo regional.

Por otro lado, dentro del PND en el apartado correspondiente al Desarrollo Regional, se menciona que "con el propósito de impulsar procesos de desarrollo regional acelerados y sostenidos, se ha puesto en marcha un nuevo modelo de planeación en el que se busca promover la instalación de procesos regionales de planeación, financiamiento, implementación y evaluación que conduzcan a la institucionalización de la gestión del desarrollo integral y sustentable de cada región; y que propicien la participación efectiva de los tres órdenes de gobierno, sector privado y sociedad civil organizada" (PND, 2001; 352).

Además, el PND resalta la importancia de superar las desigualdades entre las regiones, mediante un sistema de planeación para el desarrollo de éstas y un nuevo marco de relaciones intergubernamentales. Por lo que para ello, identifica cinco mesorregiones: a) *Sur-Sureste*: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán; b) *Centro Occidente*: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas; c) *Centro País*: Hidalgo, Distrito Federal, Estado de México, Morelos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala; d) *Noreste*: Coahuila, Chihuahua, Durango, Nuevo León y Tamaulipas; e) *Noroeste*: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora. Donde para cada una de las mesorregiones, se llevarán a cabo acciones tanto de programas sectoriales como de los especiales, entre los que

se encuentra el Plan Puebla-Panamá, Frontera Norte, Frontera Sur, Escalera Náutica y Riviera Maya.

Cabe señalar que existen programas específicos para el desarrollo de las fronteras Norte y Sur del país. En el caso específico de la región sureste, en la que consideran los Estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, y Yucatán; señala que dichos estados muestran un rezago en su desarrollo socioeconómico con respecto a las regiones del centro y norte. Por lo que durante el año 2001, a) se sentaron las bases para establecer un mecanismo de planeación regional con la participación de los estados de la región; b) se avanzó en la integración vial mediante la construcción y remodelación de diversos tramos carreteros de la red regional; c) se estableció un programa de apoyo a la inversión productiva, particularmente para el establecimiento de maquiladoras; y d) se fortaleció la infraestructura hidroagrícola. Para lo que desde el ejercicio presupuestal 2001 se realizó una asignación regionalizada específica para el Sur-Sureste.

Asimismo, menciona que la SCT - Secretaría de Comunicaciones y Transportes-, Economía - Secretaría de Economía- y la SEMARNAT - Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales-, realizaron proyectos de inversión para el desarrollo de la región (PND, 2001; 354).

El PND, en el apartado correspondiente al Plan de Desarrollo Empresarial (PDE), menciona que es compromiso del gobierno:

> *"... crear las condiciones necesarias para que las empresas de todos tamaños puedan formarse, desarrollarse con mayor calidad, ampliarla generación de empleos productivos y transformarse de acuerdo con el ritmo que marcan los rápidos cambios, para llegar a ser competitivas en el contexto actual de la economía globalizada. Atendiendo las necesidades y oportunidades particulares que surgen de los sectores productivos y las vocaciones locales y regionales; mediante la participación corresponsable de todos los actores involucrados en el entorno productivo, así como la acción subsidiaria de las instancias del gobierno"* (PND, 2001; 227).

Asimismo, uno de los retos dentro del PDE se refiere al fortalecimiento de sectores y regiones; el cual tiene como objetivos: a) desarrollar las regiones y sectores productivos del país; y b) reconstruir y desarrollar cadenas productivas para fortalecer el mercado interno. Donde las estrategias para el primer objetivo son: 1) esquemas de asociación empresarial; 2) desarrollo de proveedores y distribuidores; 3) desarrollo regional y sectorial; 4) impulso a la inversión productiva. Igualmente, para el segundo objetivo, se tienen dos estrategias: 1) promoción de negocios en el mercado interno, y 2) consolidación y promoción de oferta exportable.

Cabe señalar que dentro del PDE se considera la articulación e integración económica regional y sectorial, con la que se busca fortalecer y consolidar el mercado interno; así como que el crecimiento económico sea incluyente. Logrando lo anterior, fomentando la integración de cadenas productivas; que se conviertan en detonadoras del desarrollo regional y sectorial, en las que se sustente la generación de más y mejores empleos. Las líneas de acción de esta estrategia se orientan hacia: a) la promoción de esquemas de asociación empresarial; b) el desarrollo de proveedores y distribuidores; c) el desarrollo regional y sectorial; d) la generación de empleos permanentes y mejor remunerados; y e) el impulso a la inversión productiva; todos ellos bajo el esquema del FIDECAP -Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas-, que entró en operación en marzo de 2001 (PND, 2001; 237).

Por otro lado, el PND también señala que uno de sus objetivos esenciales es proporcionar un trato digno a las personas que viven y trabajan en el campo; ya que sin establecer diferencias de género, edad, escolaridad, o preferencias políticas, "*la superación de las condiciones de pobreza y abandono en que vive la gran mayoría de la población rural es una prioridad fundamental de este gobierno*". Por lo que se podría concluir que en base a los diferentes planteamientos del PND 2001-2006, uno de los compromisos prioritarios del gobierno es mejorar los niveles de vida de los habitantes de la región sureste de México, principalmente de los que viven y trabajan en el campo; considerando que el desarrollo de clusters, locales o regionales, es el medio para lograrlo.

4.5.1.2 Programa Sectorial Agrario (2001 - 2006)

El Programa Sectorial Agrario (PSA), fue determinado con la participaron de SAGARPA, SEDESOL, SEMARNAT y los Tribunales Agrarios, para incorporar los comentarios y sugerencias de los interlocutores del sector agrario, especialmente las organizaciones campesinas y los miembros del Poder Legislativo; teniendo como objetivo que en el campo dominen la seguridad y el orden, junto con el reparto digno de oportunidades para vivir mejor. Lo anterior, debido a que señalan que el campo mexicano requiere de acciones concretas y urgentes que permitan superar el estado de incertidumbre y desesperanza en que viven muchos de sus habitantes; ya que el esfuerzo cotidiano de cientos de miles de familias campesinas, no ha sido debidamente retribuido por la sociedad ni por el gobierno (SRA, 2002; 01-04).

Dentro de este contexto, el gobierno actual ha impulsado una política agraria fundamentada en el bienestar humano, la promoción de las capacidades de quienes trabajan la tierra y la generación de oportunidades que revaloren al campo; a fin de que éste ya no sea sinónimo de pobreza o de rezago frente al entorno urbano. Teniendo como pilares de la política agraria: la regularización y ordenamiento, capacitación y organización, y modernización catastral; haciéndose un énfasis importante en otorgarle a los sujetos agrarios certeza documental respecto a sus tierras y apoyando el sistema ejidal, la organización comunal y la pequeña propiedad. Donde la búsqueda de nuevos horizontes para el campo mexicano, fortaleciendo y rediseñando las instituciones agrarias, es con el fin de incrementar su eficiencia y eficacia en la ejecución de la política agraria del Gobierno Federal (SRA, 2002; i).

Por otro lado, en el PSA se menciona que se optó por retomar y perfeccionar el PROCEDE, debido a que había brindado aportes significativos en cuanto a seguridad y paz en el medio rural se refiere; y probado su idoneidad en la atención de los requerimientos sociales. Además, se puso en marcha la Cruzada Nacional por la Seguridad Jurídica, con la que se buscaba asegurar el orden y legalidad de la tenencia de la tierra a lo largo del territorio nacional; ya que es prioritario superar de manera definitiva los conflictos por la tierra, para fortalecer el Estado de Derecho y crear las condiciones propicias para el trabajo y el crecimiento (SRA, 2002; i).

Por último, cabe señalar que dentro de los objetivos del PSA, se tiene considerado impulsar la integración productiva de los sujetos agrarios, para crear nuevas y mejores posibilidades de ingreso y bienestar, considerando las potencialidades regionales. Por lo que se pretende crear alternativas productivas que signifiquen nuevas oportunidades de ingreso; consolidando así el desarrollo agrario integral. Asimismo, se buscará la coordinación con otras dependencias que apoyen las actividades productivas del campo, para el mejor aprovechamiento de los apoyos que ofrece el Gobierno Federal.

4.5.1.3 Plan de Desarrollo Rural (2002)

En el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y con el propósito de hacer un uso más eficiente de los recursos públicos y fortalecer las acciones de generación de empleo rural e ingreso entre los habitantes de las regiones rurales marginadas de nuestro país, las políticas y estrategias de desarrollo rural se orientan a: a) fomentar la capitalización de las unidades de producción familiar; b) promover el manejo sustentable de los recursos naturales; c) incorporar procesos de transformación y agregación de valor; al desarrollo de capacidades en el medio rural; y, d) promover y apoyar la participación de los productores y sus organizaciones, entre otros (SAGARPA, 2002; 01).

A partir del presente sexenio, el desarrollo rural en la Alianza para el Campo contempla dos grandes vertientes: los programas base y los programas específicos. Además, cuenta con una nueva estrategia administrativa que integra y simplifica los programas desarrollados hasta el 2001, obteniendo mayor operatividad y flexibilidad en los programas.

Los programas base se implementan con un nuevo enfoque estratégico, para apoyar la cadena productiva de valor y proyectos productivos integrales, en lugar de sólo a la actividad primaria y a componentes específicos. Mientras los programas específicos, pueden ser de apoyo a las organizaciones rurales, o destinados a productores de bajos ingresos en el medio rural. Cabe señalar que los programas de cada una de las vertientes, se analizarán en el capítulo correspondiente al desarrollo del Método MACTOR, en el que se establecen los objetivos y medios de los actores.

4.5.1.4 Plan Puebla-Panamá

La iniciativa del Plan Puebla-Panamá (PPP) fue propuesta formalmente por el presidente electo Vicente Fox Quezada el 30 de Noviembre de 2000, a los Presidentes de los países del Istmo Centroamericano y al Primer Ministro de Belice. El PPP se basa en una nueva concepción de la planeación regional; buscando adecuarse a un nuevo contexto nacional de democratización, fortalecimiento del federalismo, descentralización y mayor participación de la sociedad civil organizada en la formulación y evaluación de las políticas públicas (PPP, 2002; 04).

El PPP pretende vincular los estados del Sureste Mexicano - Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán -, con los países centroamericanos - Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá -, para convertir la zona en un "*polo de desarrollo de clase mundial en América Latina*". Además, el objetivo fundamental del PPP es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región sureste de México; por lo que se requiere de políticas de desarrollo regional fuertes y proactivas para alcanzarlo. Debido a que existen nuevos riesgos asociados a la globalización, siendo uno de ellos el de una marginación progresiva, particularmente severo en el caso del Sureste de México (PPP, 2002; 02-04).

Cabe señalar que con el PPP se busca insertar la estrategia de desarrollo regional del sureste mexicano en un contexto internacional, para superar la pobreza mediante el impulso al desarrollo económico, apoyado en inversión productiva y en la generación de sinergias con la participación de los países centroamericanos. Ya que como se mencionó en el capítulo *III. Desarrollo de Clusters Regionales: Un Enfoque Agroindustrial*, Centroamérica tiene mucha experiencia en lo que integración regional se refiere.

De acuerdo con el documento *Antecedentes, Avances y Perspectivas del PPP*, esta iniciativa refleja la visión de un proyecto de región, de mediano y largo plazo, que busca mejorar el modelo de desarrollo, al constituir como columna vertebral de la estrategia, la integración regional. Es por ello, que se promueven diferentes proyectos de gran impacto en áreas estratégicas definidas por consenso entre los países participantes; fomentando la búsqueda de socios para la transformación y modernización de Centroamérica.

La propuesta inicial de proyectos integrales considera: establecer corredores agroindustriales y diversificados, una red de centros de investigación y desarrollo de la biodiversidad, un sistema de información regional, entre otras iniciativas que conducen al cambio de orientación que se propone en el desarrollo de la región (PPP, 2002; 14).

Aunado a lo anterior, la Comisión Ejecutiva para el PPP, integrada por representantes presidenciales de cada país, identificó ocho iniciativas para lograr la conectividad de la propuesta regional de transformación y modernización de Centroamérica en el siglo XXI y el capítulo México del Plan. Asimismo, en la Cumbre de Mandatarios del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla, a la que acudieron la mayoría de los gobernadores de la región Sureste, se lograron ciertos acuerdos. Las ocho iniciativas de la Comisión Ejecutiva para el PPP son:

1) Desarrollo Sustentable

Para promover la conservación y el manejo sustentable de los recursos naturales, así como de los mecanismos participativos en la gestión ambiental, especialmente de las comunidades locales.

2) Desarrollo Humano

Para reducir la pobreza, facilitar el acceso a los servicios sociales básicos de la población vulnerable y contribuir al pleno desarrollo de los pueblos mesoamericanos.

3) Prevención y Mitigación de Desastres Naturales

Para incorporar la consideración de la gestión del riesgo en los proyectos de todos los sectores.

4) Promoción del Turismo

Para fomentar el turismo ecológico, cultural e histórico, mediante acciones regionales que aprovechen la complementariedad, las economías de escala y los encadenamientos productivos de este sector.

5) Facilitación del Intercambio Comercial

Para fomentar el intercambio en la región mediante una reducción de los costos de transacción, y promover la participación de pequeñas y medianas empresas en las exportaciones.

6) Integración Vial

Para inducir la integración física de la región, facilitar el tránsito de personas y mercancías y reducir los costos de transporte.

7) Interconexión Energética

Para unificar e interconectar los mercados eléctricos con el propósito de generar un aumento de las inversiones privadas en el sector y una reducción del precio de la electricidad.

8) Interconexión de Telecomunicaciones

Para desarrollar la infraestructura de interconexión informática de la región.

Por otro lado, los acuerdos de la Cumbre de Mandatarios de la Región Sureste son:

a) Incluir al Plan Puebla-Panamá como un capítulo dentro del Mecanismo de Tuxtla, confiriéndole así el estatus de Política de Estado.
b) Aprobar las ocho iniciativas y proyectos mesoamericanos.
c) Instalar la Comisión Ejecutiva del Pan, integrada por representantes presidenciales de cada nación, como la instancia para la planeación, promoción y evaluación del mismo.
d) Instalar el Grupo Técnico Institucional formado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Interamericano de Integración Económica (BCIE), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Sistema de Integración Centroamericana, Corporación Andina de Fomento y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), como órgano especializado de apoyo técnico de la Comisión Ejecutiva.
e) Crear la Comisión de Alto Nivel de Promoción y Búsqueda de Financiamiento, para atraer recursos públicos, privados y de la banca de desarrollo.

Por último, cabe señalar que dada la desigualdad predominante en la región sureste de México, y considerando que el PPP tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes de dicha región, y ya se tienen planteadas las estrategias para llevarlo a cabo. El PPP puede ser utilizado como un medio para aminorar la brecha existente entre el norte y sur del país; logrando con ello, la vinculación del sureste mexicano a través del desarrollo de cadenas productivas. Con el caso específico del cluster regional del plátano.

A manera de conclusión del capítulo, se puede señalar que el aumento de la producción agrícola y el mejoramiento de la eficiencia de los sistemas agrícolas requerirán mucho más que algunas políticas económicas directamente encaminadas a la provisión de mejores semillas, más fertilizantes, precios menos distorsionados de los factores, mayores precios de los productos y mejores medios de distribución. También requerirán una reorganización de las estructuras sociales e institucionales del campo para conceder a los campesinos una oportunidad auténtica para salir de su estado actual de subsistencia económica y servilismo social; por lo que resulta necesario transformar la agricultura campesina en una agricultura de mayor productividad. A través de complementar la reforma agraria con cambios estructurales en las instituciones socioeconómicas; para que los habitantes rurales empobrecidos no afronten una existencia aún más precaria en un futuro próximo.

En base a lo anterior, se puede decir que se requiere de un paquete de políticas complementarias y de apoyo; destinadas a corregir los problemas del campo y a generar grandes cambios estructurales en lo que a distribución de los activos, del poder, del acceso a la educación y de las oportunidades para obtener ingresos, se refiere.

V. CLUSTER AGROINDUSTRIAL DEL PLÁTANO: APLICACIÓN DEL MÉTODO MACTOR

"Solamente aquel que construye el futuro tiene derecho a juzgar el pasado"
Friedrich Wilhelm Nietzsche

El presente capítulo tiene por objetivo aplicar el Método MACTOR, para posteriormente determinar los escenarios prospectivos respecto a la tesis planteada: *"desarrollo y vinculación del sureste mexicano a través del cluster agroindustrial del plátano"*. Para ello, se establecieron los antecedentes en el Capítulo II. Prospectiva: Una Reflexión del Futuro, respecto al método prospectivo a desarrollar. Igualmente, en los Capítulos III. Desarrollo de Clusters Regionales: Un Enfoque Agroindustrial y IV. Desarrollo Regional Sustentado en el Sector Agrícola: Una Oportunidad para México, lo referente a las implicaciones y beneficios del desarrollo sustentado en clusters regionales; así como lo referente al desarrollo agrario y los programas de desarrollo rural utilizados a lo largo del siglo.

En este apartado, se desarrolla el Método MACTOR y se analiza cada uno de los nueve actores involucrados en fomentar el desarrollo del cluster del plátano a nivel regional. Además, a través de dicho análisis se conoce la situación que se vive en los estados del sureste mexicano, en cuanto al sector agrario se refiere; así como las políticas y programas de los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales, involucrados.

5.1 Definición de los Actores

Los actores considerados para el desarrollo del Método MACTOR, fueron determinados bajo los criterios siguientes: 1) son actores involucrados con el Plan Puebla-Panamá, el cuál se constituye como el mejor medio para lograr el desarrollo y vinculación del sureste mexicano; y 2) son actores representativos para el desarrollo del sector agrícola, ya sea a través de políticas y programas, innovación tecnológica, infraestructura o producción. Es por ello que los actores seleccionados fueron clasificados en tres grupos: Sector Público, Sector Privado y Sector Social; donde el primero de ellos se subdivide en Gobierno Federal y Entidades Federativas.

Específicamente, los actores involucrados en el *Gobierno Federal*, se refieren a las secretarías de: Economía, SAGARPA, Reforma Agraria, SEDESOL, SEMARNAT y SCT; así mismo, las *Entidades Federativas* consideradas son: Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán. Igualmente, en lo que a sector privado y social se refiere, están representados por la COFUPRO - Coordinadora de Fundaciones Produce- y los pequeños productores de la región, respectivamente.

De acuerdo con Godet (1995), el análisis de los juegos de los actores se desarrolla en seis etapas. La primera de ellas se refiere a localizar los proyectos y motivaciones de cada actor, sus urgencias y sus objetivos de acción; misma que se desarrolla a continuación.

5.1.1 Gobierno Federal

Los actores relacionados con el sector público, específicamente los considerados como Gobierno Federal, son los primeros a ser analizados. Es importante señalar que dentro de esta clasificación, cada una de las secretarías es considerada un actor independiente; por lo que resulta indispensable conocer sus objetivos, metas y medios para alcanzarlos.

5.1.1.1 Secretaría de Economía

El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Economía busca fomentar tanto el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, como el desarrollo de clusters regionales. Por lo que establecieron entre otros programas, dos que persiguen dichos objetivos: el Programa de Agrupamientos Empresariales, y el Plan Puebla-Panamá.

El Programa de Agrupamientos Empresariales, es una estrategia de desarrollo económico enfocada a consolidar a las empresas mexicanas, en particular, las de menor tamaño a través del fortalecimiento de encadenamientos productivos. Un Agrupamiento Empresarial consiste en grupos de empresas de uno a más sectores, vinculadas entre sí mediante lazos de proveeduría y prestación de servicios, organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad. Los cuatro objetivos del mismo son: a) aprovechar las vocaciones productivas regionales, mediante una planeación

estratégica de mediano y largo plazos; b) fortalecer las cadenas productivas para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional; c) elevar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas; y, d) lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo del agrupamiento empresarial (ECONOMÍA, 2001; 01).

Por otro lado, el Plan Puebla-Panamá (PPP) analizado previamente en el capítulo III, es un programa que pretende impulsar el desarrollo integral del sureste de México; fomentando un crecimiento económico sostenible, socialmente incluyente, ambientalmente sustentable y territorialmente ordenado. Lo anterior, debido a que el gobierno reconoce que la superación de la pobreza sólo puede lograrse mediante el impulso del desarrollo económico, el cuál requiere de inversión productiva. Y que a su vez, para obtenerla, es necesario invertir en infraestructura básica y posicionar a la región en la economía global. Es por ello, que la estrategia de desarrollo regional del sureste, debe verse en un contexto internacional; por lo que considerando que los países centroamericanos presentan condiciones análogas, es posible generar sinergias al considerar el desarrollo de la región mesoamericana en su conjunto. Por lo que dichos países constituyen los socios naturales del esfuerzo de México para impulsar el desarrollo de su región más rezagada (PPP, 2001; 05-07).

Con estos programas, la Secretaría de Economía promueve el desarrollo tanto de las pequeñas y medianas empresas, como de los habitantes de la región sureste. Lo anterior, a través del fortalecimiento e integración de clusters regionales; los cuales ayudan a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región, así como la competitividad de las empresas involucradas. Por último, cabe señalar que con el PPP la Secretaría también promueve el trabajo cooperativo entre las diferentes dependencias de gobierno.

5.1.1.2 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

La Secretaría de Agricultura tiene como objetivo hacer un uso más eficiente de los recursos públicos, para fortalecer las acciones de generación de empleo rural e ingreso, entre los habitantes de las regiones rurales marginadas de México, como se mencionó previamente en el capítulo III.

Para ello, la secretaría tiene dos tipos de programas: los programas base y los específicos; los cuales, cuentan con un nuevo enfoque para conseguir una mayor operatividad y flexibilidad. En lo que a los programas base se refiere, Alianza para el Campo tiene tres programas definidos: a) el Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural -PAPIR-; b) el Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural -PRODESCA-; y c) el Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organizacional Rural -PROFEMOR-Donde la operación de sólo tres programas, elimina la duplicidad de los componentes de apoyo, haciendo más eficiente la promoción y coordinación de los instrumentos y recursos públicos, al dar atención a las áreas estratégicas de las regiones marginadas, cadenas productivas y grupos prioritarios (SAGARPA, 2002; 01).

Los programas buscan promover el desarrollo regional sustentable; mediante el aprovechamiento y cuidado de los recursos naturales, de las regiones de alta y muy alta marginación. Asimismo, pretenden dar atención a grupos de mujeres, jóvenes, indígenas y personas de la tercera edad con o sin acceso a la tierra; a fin de propiciar las condiciones para su desarrollo humano, económico y social e inducir su participación activa, equitativa e integral a través de proyectos de inversión productiva, asistencia técnica, capacitación y organización. Además, proporcionar atención a cadenas productivas de amplia inclusión social; en función de las prioridades establecidas por los distritos de desarrollo rural y los municipios, mediante la integración de la producción primaria a los procesos de generación y apropiación de valor agregado (SAGARPA, 2002; 03).

Por otro lado, en cuanto a los programas especiales se refiere, se contempla el PROFEDER -Fondo Especial de Apoyo a la Formulación de Estudios y Proyectos para el Desarrollo Rural y al Desarrollo del Capital Humano-, y los OPBI - Otros Programas para Productores de Bajos Ingresos-. Entre estos últimos se tiene el PET -Programa de Empleo Temporal, el FONDEN -Fondo de Desastre Naturales-, el Fondo de Estabilización del Café; y, el Programa de Intercambio de Deuda Pública en Apoyo de Proyectos de Alto Impacto Social en Materia de Desarrollo Agropecuario (SAGARPA, 2002; 09).

Con estos programas, SAGARPA apoya el desarrollo de áreas marginadas, así como de las personas que viven y trabajan en el campo. Además, cabe señalar que realiza programas en conjunto con otras secretarías para maximizar los recursos federales y obtener mejores resultados, que si realizaran los proyectos individualmente.

5.1.1.3 Secretaría de Reforma Agraria (SRA)

El Programa Sectorial Agrario, analizado en el capítulo III, fue desarrollado por la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), con el objetivo de mejorar las condiciones del campo y combatir los círculos viciosos de pobreza y marginación que existen en México. Es por ello, que se plantea llevar a cabo una reforma agraria integral y se acentúa la necesidad de capacitar a los agricultores y fomentar e incentivar la asociación entre los mismos, para contribuir al crecimiento ordenado de las comunidades; logrando con ello que los núcleos agrarios se beneficien de la plusvalía de su tierra. Donde una reforma agraria integral involucra la elaboración e impulso de políticas públicas que contribuyan al combate de los círculos viciosos de pobreza; debido a que se deben generar alternativas productivas y de ingreso, para mejorar el nivel de vida de los habitantes del agro mexicano. Considerando lo anterior, la coordinación interinstitucional con las dependencias que ejercen influencia en el medio rural y manejan los recursos para apoyar proyectos productivos, juega un papel trascendental; siendo dichas dependencias: SAGARPA, SEDESOL, Secretaría de Turismo y Secretaría de Economía.

Dentro del Programa Sectorial Agrario (PSA), se enfatiza la importancia de proporcionar capacitación a los agricultores, la cual debe incluir conocimientos sobre el uso de tecnología productiva; e impulsar su preparación para insertarse en las redes de comercialización, negociar en los mercados, mejorar en capacidad de compra, reducir la intermediación, fomentar la capitalización y ahorro y aprovechar las ventajas comparativas con que cuentan los núcleos agrarios. Una vez que hayan sido capacitados, su organización permitirá compactar superficies, generar figuras y proyectos productivos sobre la base de la asociación con otros productores, multiplicar su poder de negociación y de comercialización, así como mejorar su posición en el mercado. Actualmente, existen más de 26 mil agrupaciones organizativo-productivas; donde del total de sociedades rurales registradas,

alrededor del 78% ha sido constituido a partir de la vigencia de la Ley Agraria. Cabe señalar que la SRA implementó dos programas: el FAPPA -Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos de la Organización Agraria y el PROMUSAG -Programa de la Mujer en el Sector Agrario-, en el que se espera beneficiar a grupos de mujeres campesinas (SRA, 2002; 16-17, 53).

En el PSA se menciona que del total de núcleo agrarios existentes, un gran porcentaje cuenta con al menos un recurso natural apto para ser aprovechado económicamente. Dicho potencial debe ser utilizado para generar esquemas de asociación, ya sea entre el mismo núcleo o con terceros; ayudando de esta forma a que los recursos disponibles sean aprovechado por los habitantes del medio rural de manera integral, logrando con ello mejorar el nivel de ingreso de sus familias. Existen fondos comunes para incentivar la integración productiva; donde el 65% de los recursos disponibles proviene de las indemnizaciones por expropiación de tierras, el 30% de convenios de ocupación previa de tierras y un 5% del aprovechamiento de recursos naturales (SRA, 2002; 18).

Los aspectos considerados dentro de la coordinación de acciones interinstitucionales son: a) incentivar la asociación para establecer núcleos agrarios, a través del desarrollo de actividades productivas agrícolas y no agrícolas; b) promover el relevo generacional progresivo, a través de sucesión legal; c) promover la integración de proyectos productivos no agrícolas en áreas de baja rentabilidad agropecuaria; d) atender mediante programas interinstitucionales la diversa demanda de apoyos en las regiones en donde se encuentran los grupos vulnerables y marginados; y, e) impulsar la constitución de fondos comunes que sean administrados por el FIFONAFE - Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal- (SRA, 2002; 22).

Por último, se puede señalar que la SRA está comprometida con llevar a cabo una reforma agraria integral, que fomente la disminución de la pobreza en las áreas rurales. Asimismo, reconoce la importancia de llevar a cabo acciones complementarias con otras dependencias, en búsqueda de mejores resultados para la sociedad. Es por ello, que es un actor importante en el desarrollo de la región sureste.

5.1.1.4 Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)

Los programas de gobierno que lleva a cabo la SEDESOL, buscan impulsar el desarrollo social y humano de los mexicanos y facilitar la realización de acciones y metas orientadas a la evaluación, el seguimiento y la resolución de los mismos. El Plan Nacional de Desarrollo establece que la política de desarrollo social y humano tiene como objetivos rectores: mejorar los niveles de educación y de bienestar de los mexicanos; acrecentar la equidad y la igualdad de oportunidades; impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva; fortalecer la cohesión y el capital sociales; lograr un desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza, así como ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en las instituciones (SEDESOL, 2001; 01).

La Subsecretaría de Desarrollo Social y Humano lleva a cabo ocho programas, los cuáles son: a)Programa para el Desarrollo Local -Microrregiones-; b) Programa para el Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas; c) Programa de Opciones Productivas; d) Programa de Incentivos Estatales; e) Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas; f) Programa Jóvenes por México; g) Programa Iniciativa Ciudadana 3x1; y h) Programa de Empleo Temporal -PET-, realizado con la colaboración de SAGARPA (SEDESOL, 2001; 01). Para propósitos de la presente tesis, se analizan únicamente dos de ellos: el de Atención a Jornaleros Agrícolas y el Programa de Opciones Productivas; sin embargo, es importante señalar que los programas restantes, pueden complementar las acciones que se llevan a cabo en beneficio de los habitantes del campo.

El programa de *"Atención a Jornaleros Agrícolas"* tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de la población jornalera agrícola, a partir de una atención integral y oportuna. Misma que se logrará a través de procesos de promoción social, de coordinación institucional con los tres órdenes de gobierno -federal, estatal y municipal- y de concertación social con productores, organismos sociales y beneficiarios. La población inminentemente jornalera es la población objetivo de este programa; entendiéndose por ésta, al núcleo familiar

rural de pobreza extrema, cuyo jefe de familia es asalariado en actividades agrícolas o cuyo ingreso básico proviene de dicha fuente (SEDESOL, 2001; 01-02).

Dentro de las acciones que realiza el programa, la estrategia de atención integral considera aspectos básicos como: vivienda, saneamiento ambiental, agua potable, salud y seguridad social, alimentación y abasto, educación, cultura y recreación, y apoyo al tránsito migratorio. Además, se promueven iniciativas productivas para generar empleo, proporcionar capacitación y fomentar la productividad en los cultivos. Cabe señalar que el programa opera en 17 estados, en los que se incluyen sólo cuatro del sureste mexicano; donde Guerrero y Oaxaca son considerados estados de expulsión de mano de obra jornalera y Puebla y Veracruz estados intermedios (SEDESOL, 2001; 02).

Por otro lado, el programa *"Opciones Productivas"* tiene como objetivo otorgar apoyos a la población en pobreza extrema, para fomentar su patrimonio productivo o capital de trabajo, e impulsar la producción sostenible y la diversificación de actividades; apoyando a individuos o grupos sociales, interesados en la creación, reforzamiento o ampliación de proyectos productivos, desarrollados y administrados por ellos mismos. Siendo la población objetivo del programa, los hombres y mujeres, unidades familiares, grupos sociales y organizaciones de productores en condiciones de pobreza, que muestren iniciativa y capacidad productora (SEDESOL, 2001; 06).

Las líneas de acción de este programa corresponden a: a) tener un nuevo enfoque de política social para la superación de la pobreza y la desigualdad, a través del apoyo a iniciativas productivas; b) apoyar a la población en pobreza para generar autoempleo y/o fomentar su patrimonio productivo y/o capital de trabajo, aprovechando las vocaciones regionales y sus habilidades; c) impulsar proyectos productivos que impacten en el desarrollo social y humano de las microrregiones, los beneficiarios y sus familias; d) fomentar la cultura de ahorro y crédito en los beneficiarios, e) diversificar sus actividades económico-productivas e integración de cadenas, circuitos productivos y economías de escala; y, f) dar flexibilidad a las Entidades Federativas, para elegir las modalidades que mejor se adecuen a sus necesidades a nivel local (SEDESOL, 2001; 07).

Por último, se puede resaltar que los programas que SEDESOL realiza, están altamente relacionados con la integración de clusters regionales; así como con el aprovechamiento de las vocaciones regionales y las habilidades de sus habitantes. Además, de que lleva a cabo programas con otras secretarías de estado, por lo que se logran mejores resultados.

5.1.1.5 Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

El Programa Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2001-2006, se basa en seis pilares fundamentales: integralidad, compromisos con los sectores del Gobierno Federal, nueva gestión, valoración de los recursos naturales, y apego a la legalidad y combate a la impunidad ambiental. Mismos que sirven como lineamientos para los programas operativos ambientales de organismos como: la Comisión Nacional del Agua, la Comisión Nacional Forestal y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. Cabe señalar que es la primera vez que en el programa nacional de esta secretaría se consideran los organismos mencionados anteriormente (SEMARNAT, 2001; 01).

Es importante señalar que la riqueza biológica de México y sus variados ecosistemas, tiene un valor global de gran magnitud; debido a que cada una de las especies representa un eslabón de la compleja cadena de los procesos ecológicos que genera los servicios ambientales. Además, en potencia representa un recurso sujeto a algún tipo de uso o aprovechamiento directo o indirecto; por lo que la pérdida del capital natural tiene costos inaceptables e imposibles de sufragar (SEMARNAT, 2001; 02).

El primer paso para impulsar la nueva política ambiental de México y en particular la nueva gestión ambiental, se dio con la reestructuración del Gobierno Federal y la inserción de la SEMARNAT en las tres comisiones coordinadoras del Poder Ejecutivo Federal, donde se atienden las prioridades nacionales. El medio ambiente dejó de ser un asunto sectorial, restringido a la política social, y pasó a ser un tema transversal en las agendas de trabajo de las comisiones de Crecimiento con Calidad, Desarrollo Social y Humano y Orden y Respeto (SEMARNAT, 2001; 06).

Los programas de la SEMARNAT están clasificados en cinco grupos: programas de carácter sectorial e institucional, cruzadas nacionales, programas estratégicos,

programas especiales, y programas regionales y multisectoriales. Siendo uno de estos últimos programas, el Programa Estratégico para el Sur-Sureste, el más importante para propósitos de la presente tesis. Dicho programa tiene como objetivo asegurar la sustentabilidad del Sureste, por lo que tiene los siguientes objetivos: a) políticas enfocadas en el desarrollo integral sustentable; b) cumplimiento de la normatividad ambiental; c) gestión ambiental fortalecida; d) conservación y protección de la biodiversidad; e) incorporación de las variables social y ambiental en todos los proyectos del PPP; f) participación de todos los grupos sociales; g) recuperación de especies; y, h) aprovechamiento sustentable de los recursos naturales (SEMARNAT, 2002; 07-11).

En base a lo anterior, la SEMARNAT trabajará para que en el sureste: a) se evite la fragmentación y fomente la conservación de ecosistemas críticos; b) se incluya la integración de áreas naturales protegidas con Centroamérica y fomente el manejo costero regional sustentable, protegiendo humedales y arrecifes como hábitat críticos; c) se asegure que todos los proyectos estén sujetos al Ordenamiento Ecológico Territorial Regional y a Manifestaciones de Impacto Ambiental; d) se respete y fortalezca los derechos, usos, costumbres y cultura de los pueblos indígenas; e) se promueva el enfoque de equidad de género y la participación de la sociedad civil en la planeación e instrumentación; y, f) se enfoque de manera preventiva los desastres naturales (SEMARNAT, 2002; 08-10).

La estrategia de la secretaría es: a) colaborar con las Autoridades Ambientales Estatales; b) trabajar en coordinación con la Oficina del Comisionado del PPP; c) desarrollar una cultura de protección al ambiente y los recursos naturales; d) incorporar y difundir instrumentos de política ambiental como el ordenamiento ecológico y el impacto ambiental; e) fomentar el desarrollo de la región con estricto apego a la normatividad ambiental. Siendo las líneas de acción: a) identificar zonas críticas y prioritarias; b) diagnosticar potencialidades y limitaciones del medio natural; c) promover programas de apoyo al desarrollo socioeconómico y manejo sustentable de los recursos naturales; d) reforzar y facilitar la Evaluación del Impacto Ambiental; y, e) desarrollar e instrumentar mecanismos de coordinación entre gobierno y sociedad (SEMARNAT, 2002; 11-13).

Por último cabe señalar que el programa de la SEMARNAT, postula un modelo de desarrollo en equilibrio con el medio ambiente; que proporcione a los mexicanos una mejor calidad de vida. Lo que implica que en cada región y ciudad del país, se pueda vivir en un ambiente en el que se haga un uso racional de los recursos naturales, aprovechándolos de manera sostenida.

5.1.1.6 Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT)

El Programa Sectorial 2001-2006 de la SCT, señala que las comunicaciones y los transportes son elementos estratégicos en el entorno económico, social y ambiental. Lo anterior, ya que permiten elevar la competitividad de las economías regionales, facilitar el acceso y ampliar la cobertura de servicios básicos para la población; así como coadyuvar en la sustentabilidad del desarrollo rural y urbano (SCT, 2001; 03).

El enfoque regional del sector comunicaciones y transportes responde a las siguientes orientaciones generales: a) aprovechar las oportunidades y la vocación de cada una de las regiones, para que su desarrollo concilie la eficiencia económica y la integración social; b) activar y desarrollar las fortalezas y perfiles socioeconómicos en cada región con pleno respeto a la cultura de los pueblos indígenas; c) sentar las bases para reducir la desigualdad entre las regiones y abatir la marginalidad y el rezago, mediante la penetración de infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes; d) instrumentar, en el ámbito de competencia del sector, mecanismos que promuevan el desarrollo sustentable; e) promover, a partir de las orientaciones nacionales, una planeación prospectiva de las comunicaciones y los transportes vinculada al ordenamiento territorial y las aspiraciones locales y regionales; y, f) avanzar en el federalismo mediante la descentralización de funciones hacia los gobiernos estatales y municipales. Donde los contrastes que presentan las distintas regiones en materia de infraestructura del sector, son tan diversos como las particularidades de cada una de ellas. En el caso específico de la región Sur Sureste, se requiere construir infraestructura de altas especificaciones para: a) integrarse y acercarse a las demás regiones; b) mejorar sus accesos a los mercados; e c) iniciar un ciclo de crecimiento para situarse competitivamente a escala regional (SCT, 2001; 01-03).

Dentro de los objetivos generales del Programa Sectorial de la SCT, para propósitos de la presente tesis sobresalen: 1) impulsar el crecimiento económico y la competitividad regional a través de un sistema de comunicaciones y transportes eficiente, productivo y equilibrado regionalmente; y 2) proveer a las regiones un sistema de transporte que favorezca el acceso a servicios básicos de salud y educación, fortalezca el desarrollo de las microrregiones más desprotegidas y contribuya a la erradicación de la pobreza (SCT, 2001; 05-09).

Uno de los objetivos específicos planteados para la microrregión sur-sureste, corresponde a apoyar el desarrollo del Plan Puebla-Panamá; donde las comunicaciones y los transportes serán fundamentales para apoyar el desarrollo económico de la región sureste del país. Asimismo, se busca convertir a la región del PPP en un polo de desarrollo de clase mundial en América Latina. Por lo que en materia de comunicaciones y transportes, se deberá generar un mayor número de iniciativas para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región, en cuanto a beneficios sociales y ambientales se refiere. Para esto existirán cambios en el sector, lo que obligará a procurar y canalizar inversiones, innovaciones y desarrollos futuros para que las comunicaciones y los transportes se vuelvan cada vez más sustentables. Asimismo, en materia de política ambiental, la SCT busca que el desarrollo del sistema de comunicaciones y transportes se lleve a cabo en armonía con el medio ambiente y con pleno respeto a la vida de las comunidades (SCT, 2001; 11-14).

Por último, cabe señalar que la SCT juega un papel importante en lo que a desarrollo rural se refiere; ya que facilita la infraestructura básica para que el desarrollo de un cluster agroindustrial sea viable. Además, la secretaría cuenta con programas específicos para la región sureste, en los que promueve aprovechar las vocaciones regionales y convertirla en una región competitiva.

5.1.2 Entidades Federativas Región Sureste

Las entidades federativas del sureste mexicano, han vivido por años el rezago histórico de la región; donde el sector agrario ha sido el mayormente afectado. Es por ello, que las políticas actuales de los gobiernos estatales consideran prioritario desarrollar y mejorar el nivel de vida de los habitantes de dicho sector; así como incrementar la productividad del campo. Para propósitos de la presente tesis, las entidades federativas de la región serán consideradas como un solo actor. Lo anterior, debido a que si se analizara cada una como un actor independiente, el desarrollo del Método MACTOR se haría muy complejo, al considerar quince actores. Además de que dadas las similitudes entre ellas y retomando el hecho de que son consideradas en el PPP, se obtendrían resultados similares. Sin embargo, es necesario conocer los objetivos de las entidades federativas, de manera independiente; para poder determinar su posición frente a los objetivos planteados posteriormente en el desarrollo del Método MACTOR. Es por ello que a continuación se analiza cada una de ellas.

5.1.2.1 Gobierno Estatal de Campeche

El gobierno del Estado de Campeche, a través del Plan de Desarrollo Económico 1997-2003, señala que el estado busca coordinar las acciones del sector público con los sectores social y privado, para mejorar la productividad y la producción en el campo; proporcionándoles los apoyos legales, financieros y técnicos para elevar el nivel de vida de los campesinos. Es por ello, que el gobierno estatal decidió intervenir para impulsar el proceso productivo, mediante la aplicación de medidas que faciliten y estimulen la actividad empresarial, y el aprovechamiento de los recursos naturales con principios de sustentabilidad.

La promoción del proyecto estratégico *"Transformando Campeche"*, es una prueba del vínculo establecido entre dichos sectores; mismo que es llevado a cabo por la iniciativa privada del estado, en coordinación con el gobierno estatal. Dicho proyecto considera tres fases: evaluación del desafío económico, desarrollo de estrategias y lanzamiento de iniciativas de acción. Además de la identificación y desarrollo de cinco clusters, con una nueva visión económica; siendo uno de ellos, el cluster agropecuario y forestal.

Cabe señalar que el gobierno estatal considera que dichos clusters deberán crear una infraestructura económica sólida. Así como, que las estrategias de corto, mediano y largo plazo, permitirán integrar las cadenas productivas que serán el detonante de las actividades económicas del estado (GEC, 1997; 01).

El sector primario es un sector social importante en Campeche, por lo que resulta crucial dar una nueva orientación al sector agropecuario del estado; ya que a pesar de las acciones realizadas previamente por el gobierno federal y estatal, se tiene baja productividad y graves problemas de rentabilidad y capitalización, lo que se traduce en bajos ingresos para los productores. Actualmente, la producción del estado se enfoca en tres cultivos básicos: maíz, arroz y sorgo; siendo la producción frutícola: mango, cítricos y chicozapote, en los que se ocupan un pequeño número de productores privados y grupos ejidales. Además, en lo que a producción hortícola se refiere, se siembran sandía y chile. Cabe señalar que el cultivo de la chigua, producto que se siembra en forma asociada con el cultivo de maíz, representa ingresos adicionales para las familias rurales (GEC, 1997; 02-04).

El estado cuenta con una superficie de 10 mil hectáreas con infraestructura en diversos niveles de desarrollo tecnológico, en regiones con alto potencial productivo. Las cuales podrían ser incorporadas al cultivo intensivo con bajos niveles de inversión; es por ello que la promoción de inversión enfocada a infraestructura productiva, es trascendental para el estado (GEC, 1997; 11).

Además, los productores se enfrentan a diversos problemas que obstaculizan la reactivación de los sectores económicos y la creación de empleos. Es por ello, que se han establecido estrategias y líneas de acción enfocadas en la agricultura; entre las que se puede resaltar: a) la asistencia, capacitación y asistencia técnica para los productores; b) el fomento de asociaciones de productores entre el sector privado y el sector social; c) el apoyo a los productores del campo en la comercialización de sus productos; d) el fortalecimiento de la creación de infraestructura agropecuaria necesaria, en la que se incluye la dotación de maquinaria y equipo a los productores agrícolas; e) el apoyo al establecimiento y la reactivación de agroindustrias, para darle valor agregado a los productos del campo; y, f) el desarrollo de tecnología en apoyo a la agricultura (GEC, 1997; 15-17).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por José Antonio González Curi, del Partido Revolucionario Institucional, está por concluir; siendo su periodo de mandato de 1997-2003. Lo anterior, acota relativamente su interés en participar en un proyecto de desarrollo regional; sin embargo, lo interesante sería que de aceptarlo, el nuevo gobierno estatal diera seguimiento a las políticas y proyectos desarrollados por el gobierno actual.

5.1.2.2 Gobierno Estatal de Chiapas

La Secretaría de Desarrollo Económico de Chiapas, señala que la visión del gobierno es lograr un desarrollo económico, social y humano basado en la democracia y en la nueva relación entre el estado y el Gobierno Federal. Por lo que para impulsar el desarrollo del estado, se han establecido diferentes estrategias entre las que se considera ejecutar los programas conjuntos con la Secretaría de Economía: *Marcha Hacia el Sur*, enfocado a las maquiladoras; y el *Plan Puebla-Panamá*, orientado a aprovechar las ventajas competitivas y la posición estratégica del estado, para lograr un desarrollo sustentable y atraer inversión enfocada en áreas como agricultura y agronegocios, entre otras (GECH, 2001; 10).

La población indígena, en su mayoría campesinos, juega un papel estratégico en el estado y está siendo reorientada hacia el desarrollo de actividades de micro-negocios, ya sea agropecuarios, comerciales o industriales. Además, la actividad económica de la mayoría de las familias chiapanecas, está ligada a las actividades agropecuarias; en las que trabaja casi el 50% de la PEA. De esta manera, Chiapas es el primer productor y exportador de café, plátano y mango ataulfo; el primer productor de aceite de palma en México; el segundo productor de cacao; el cuarto productor de maíz y le sexto lugar en producción de azúcar. Cabe señalar que los análisis de rentabilidad indican que, en promedio, por cada peso invertido se obtienen tres pesos más, sobresaliendo los cultivos de mango, plátano y en los últimos años, la papaya. (GECH, 2001; 04).

Por otro lado, en el 2° Informe de Gobierno del Estado en lo que a desarrollo económico se refiere, se menciona que se han impulsado políticas, estrategias y acciones agrarias, dirigidas a brindar atención integral de los sujetos agrarios; las

cuales fomentan su organización y capacitación, y dan solución a los conflictos sociales y apoyos a la producción. Aunado a un trato digno a los campesinos y a los pequeños propietarios, en el marco del derecho y de la justicia agraria (GECH, 2002; 12).

Asimismo, se han destinado recursos dirigidos a transformar la estructura productiva en el medio rural, sobresaliendo el financiamiento de la banca de desarrollo y privada; así como los programas PROCAMPO, Alianza para el Campo, Apoyos a la Comercialización, Empleo Temporal y Cultivo de Café. Donde los programas están orientados a atender las principales demandas de los productores y del sector; otorgándose atención especial a cadenas productivas de amplia inclusión social, determinadas en los diferentes consejos de desarrollo rural. Cabe señalar que dichos consejos, promueven la coordinación, el consenso de ideas y la mezcla de recursos entre los diferentes actores del campo; y son instancias de participación de los productores, las dependencias de los tres niveles de gobierno y demás agentes de la sociedad rural (GECH, 2002; 12).

Por otro lado, el campo chiapaneco experimenta nuevos desafíos frente a la necesidad impostergable de combatir a fondo el rezago histórico del que ha sido objeto; por lo que se han iniciado los cambios cualitativos y cuantitativos del sector agropecuario, en coordinación con los tres niveles de gobierno y las organizaciones productivas. Logrando con ello su reactivación económica en armonía con el medio ambiente y en favor de la población rural con mayores carencias; y dando una atención especial a la problemática social-agraria en estas regiones (GECH, 2002; 18).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por Pablo Salazar Mendichua, quien llegó al poder a través de una alianza entre el Partido Acción Nacional y el Partido Verde Ecologista de México, está a mitad del sexenio. Lo anterior, es un aspecto a favor en cuanto a apoyar el desarrollo regional del cluster del plátano se refiere. Debido a que uno de los objetivos de este gobierno es lograr que los productores que trabajan la tierra no sólo produzcan, sino que también se integren a los procesos de comercialización, transformación y agregación de valor de las cadenas productivas.

5.1.2.3 Gobierno Estatal de Guerrero

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo Económico 1999 - 2005, son prioridad del estado de Guerrero tanto el campo, como los campesinos; ya que su ardua labor merece todo el apoyo de las entidades gubernamentales, para garantizar una mejor circunstancia de vida a los hombres y mujeres que viven del trabajo de la tierra. Los programas estatales se enfocan en ocho áreas principalmente, de las cuales cuatro se relacionan directamente con la presente tesis: a) atención a todos los sectores del campo; b) unidades de riego; c) unidades agroindustriales; y, d) organización de productores.

En base a la información del SIACON -Sistema de Información Agropecuaria de Consulta- los principales productos del estado, en cuanto a valor de la producción se refiere, son: maíz grano, pasto, mango, copra, café cereza, limón agrio, melón, plátano, jamaica y jitomate; dándose énfasis al acopio, empacado e industrialización del limón, así como al aprovechamiento de sus derivados, con destino a los mercados local, nacional y de exportación.

El estado cuenta con programas enfocados a fortalecer la organización agraria básica y mejorar las condiciones de los productores, ya sea respecto a insumos de producción como fertilizantes y semilla; o a través del establecimiento de agricultura sostenida y reconversión productiva, la cual se planea llevar a cabo en 145 mil hectáreas. Aunado a lo anterior, se pretende proporcionar fomento productivo y rehabilitación de infraestructura de apoyo en 877 localidades, con recursos del programa de empleo temporal (GEG, 1999; 01-02).

Uno de los planteamientos más interesantes en el plan de desarrollo económico del estado, consiste en vincular las demandas de consumo del sector turismo con el sector agropecuario y agroindustrial, para desarrollar proyectos especializados de producción, que tengan como propósito el aprovisionamiento de insumos y bienes para la actividad turística. Con este planteamiento, se aprovecharía el mercado cautivo creado por el turismo y se cubriría la demanda con la producción local, generando nuevos empleos y con ello mejorando el nivel de vida de los habitantes del estado y la región. Lo anterior se lograría impulsando las unidades agroindustriales de productos como el café, mango, limón y copra, para los cuales ya se tiene planteado el proceso de industrialización que se desea llevar a cabo en el

estado. Además, se busca establecer la organización adecuada para la producción y comercialización, de dichos productos; por lo que se lleva a cabo un programa de fondos revolventes para comercialización, a fin de combatir el intermediarismo y la especulación, los cuales incrementan el precio de venta para el consumidor final (GEG, 1999; 02).

Por otro lado, los programas de financiamiento al campo, están enfocados en otorgarle crédito a la palabra de los campesinos minifundistas de temporal, así como a las mujeres que trabajan en el campo; determinando el monto de financiamiento, en base a las necesidades productivas y de consumo de la población. Asimismo, preocupado por la organización de los productores, el estado busca establecer la operación de la *Unidad Administrativa Gubernamental de Apoyo a la Consolidación de las Organizaciones Sociales y Económicas Campesinas*; y dar a conocer la política de relación del gobierno con las organizaciones, a fin de fortalecerlas como promotoras del desarrollo local y regional, al apoyar las operaciones de comercialización de productos, de las organizaciones de productores (GEG, 1999; 03).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por René Juárez Cisneros, del Partido Revolucionario Institucional, está a dos años de concluir. Por lo que apoyar y fomentar el desarrollo de un cluster regional, es positivo; ya que dejaría la evidencia de que el gobierno realmente estaba comprometido con el sector agropecuario de su estado. Asimismo, cumpliría uno de sus objetivos enfocados en el campo, al apoyar un proyecto integral de desarrollo y la diversificación productiva de impacto local y regional, promovido por organizaciones diferentes al gobierno.

5.1.2.4 Gobierno Estatal de Oaxaca

El Plan Estatal de Desarrollo Económico 1998 - 2004 del Estado de Oaxaca, en el capítulo dedicado a la agricultura, señala que la producción agrícola y frutícola en el estado, se caracteriza por ser poco diversificada y concentrada en 20 municipios de la entidad; los cuales se encuentran agrupados en las regiones de Tuxtepec, Istmo, Costa y Cañada, formando ejes de desarrollo apoyados por el cambio estructural en el corto plazo, bajo el enfoque producto-región-proyecto.

En dichas regiones, la selección de cultivos viables estuvo basada en las condiciones socioeconómicas, culturales y de ecosistema de cada región; donde el maíz en grano, los pastos, la caña de azúcar, el café oro, el mango, el limón y la piña ocupan el 85.4% de la superficie cosechada y acumulan el 81.0% del valor de la producción (GEO, 1998; 02).

La producción agrícola del estado esta compuesta por dos cultivos básicos, maíz de grano y frijol, orientados hacia consumo local, o para autoconsumo por parte de los agricultores. La productividad de dichos cultivos está por debajo de los promedios para hacerlos rentables; lo que se debe en primer lugar, a que se destinan áreas, sobre todo para cultivar maíz, cuyos suelos y condiciones ambientales no son los adecuados. Asimismo, se omiten paquetes tecnológicos que contribuyan a elevar los rendimientos. Por lo que el comportamiento de la productividad y de los precios de los cultivos cíclicos, en los que se encuentra ocupada la mayor parte de la población y superficies cosechadas, explica en buena medida la perdida de capacidad adquisitiva de los productores, su creciente empobrecimiento, así como la existencia de un subsidio del campo a las zonas urbanas, vía precio (GEO, 1998; 02).

Adicionalmente, el plan resalta que deberán llevarse a cabo acciones que modifiquen la estructura productiva en el agro oaxaqueño; debido a que de continuar con la actual canasta de productos, con las características de desequilibrio entre precios y rendimientos mostrados en los últimos años, se agudizaría el problema de la pobreza en zonas rurales (GEO, 1998; 09).

Específicamente en lo que al sector agrícola se refiere, se proponen dos líneas de acción fundamentales. Por un lado, la primera línea de acción hace hincapié en que los apoyos gubernamentales estarán orientados a los programas producto-proyecto-localidad, mismos que tendrán un enfoque integral que permita mejorar la productividad y composición de la canasta de productos; así como evaluar el efecto de la inversión pública en el nivel de bienestar de los productores. Por otro lado, la segunda línea de acción está enfocada en destinar inversión para rehabilitar obras hidroagrícolas que sean económicamente rentables y que actualmente se encuentren fuera de operación o subutilizadas; es decir, invertir en infraestructura que fomente el desarrollo agrícola estatal (GEO, 1998; 10).

Cabe señalar, que para las áreas en el estado en que las condiciones de clima y suelo son desfavorables para la producción de maíz, existen cultivos alternativos que bajo dichas condiciones aseguran ingresos a los agricultores. Uno de estos cultivos alternativos es el plátano macho, el cual cuenta con una superficie potencial de 58,482 hectáreas en la región de Papaloapan (GEO, 1998; 15).

Por último, es relevante considerar que el gobierno estatal actual, dirigido por José Murat, del Partido Revolucionario Institucional, está a un año de concluir. Por lo que apoyar un proyecto enfocado a desarrollar el cluster del plátano en la región, puede ser poco atractivo. Lo anterior, debido a que dado el corto tiempo que le queda de gobierno, se piensa que buscará apoyar proyectos que generen resultados en un muy corto plazo. Sin embargo, si las mesas de diálogo le permiten detectar que dicho proyecto será factible, tendrá efectos inmediatos y es apoyado por el gobierno federal, es viable que lo apoye; ya que dentro del plan de desarrollo económico señala que trabajará en la misma línea con el gobierno federal, para crear las bases para diferenciar los subsidios de tipo social de los productivos, ya que estos últimos subsidian a la producción y no al productor.

5.1.2.5 Gobierno Estatal de Puebla

La Actualización del Plan Estatal de Desarrollo Económico 1999 - 2005 del Estado de Puebla, realizada con la finalidad de conjugar y potenciar los esfuerzos del estado con las estrategias planteadas en el nuevo Plan Nacional de Desarrollo, señala que la actividad agrícola en la entidad, es la base para la producción de alimentos y la forma de subsistencia de las familias rurales. Donde gran parte de la superficie agrícola es de temporal, sobresaliendo los cultivos de maíz, frijol, calabaza, perennes, hortalizas, oleaginosas, forrajes y flores.

El panorama agrícola estatal muestra que gracias al impulso que se ha otorgado a la actividad agrícola, la entidad ocupa el octavo lugar nacional en la producción de maíz, frijol y naranja; así como el primer lugar en producción de flores a cielo abierto. Sin embargo, predominan los monocultivos poco tecnificados con bajos rendimientos, baja competitividad, altos costos de producción, bajos precios de venta y problemas de comercialización.

Además, la agricultura de temporal ocupa el 81.4 % de la superficie cultivable; existe limitada infraestructura de riego y poca cultura para la captación, almacenamiento y aprovechamiento del agua; y, una subutilización de recursos naturales en las zonas rurales (GEP, 2002; 19).

El objetivo agrícola estatal es "tecnificar los sistemas de producción agrícola que mejoren los niveles de ingreso de los agricultores y la competitividad en los mercados nacionales e internacionales". En base a lo anterior, se plantean acciones prioritarias para el campo, de las cuales sobresalen: a) integrar las organizaciones económicas sólidas por sistema-producto; b) capacitar a técnicos y productores en el manejo de los sistemas de producción agrícola; c) brindar asistencia técnica permanente a productores para validar y transferir tecnología; d) fortalecer el desarrollo de la agricultura a través de esquemas de financiamiento; e) incrementar la mecanización agrícola para elevar la eficiencia productiva y mejorar el ingreso de los productores; f) establecer cultivos estratégicos para generar oportunidades de ingreso para productores y sus familias; h) promover la agricultura por contrato para diferentes granos a fin de facilitar su comercialización y dar certidumbre en el precio; k) promover y fortalecer la agroindustria rural a través de la tecnificación, diversificación de mercados y desarrollo de proyectos que agreguen valor a los productos; y l) establecer mecanismos que faciliten la venta de productos agrícolas, formando cadenas y redes de valor, que promuevan la exportación (GEP, 2002; 19-20).

Aunado a lo anterior, cabe resaltar los tres principales logros y avances del gobierno estatal en el periodo 1999 - 2001 en lo que a desarrollo rural se refiere: la siembra de especies de alto potencial, en regiones con problemas climatológicos y cultivos de baja productividad, lo que representa el 0.7% de las hectáreas con potencial de diversificación; la introducción de 2,797 toneladas de semilla mejorada en el 9.6% de la superficie cultivable en el estado; y el avance del 50% del compromiso sexenal, en cuanto a la incorporación al riego se refiere (GEP, 2002; 19).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por Melquíades Morales Flores, del Partido Revolucionario Institucional, está a dos años de concluir. Por lo que apoyar el desarrollo regional del cluster del plátano, producto que produce localmente y con el que coincide con los demás estados involucrados, es atractivo.

Esto último, debido a que el gobierno estatal busca conjugar esfuerzos con el gobierno federal, por lo que es viable que esté interesado en establecer sinergias con los gobiernos estatales pertenecientes a la región sureste del país; ya que con ello se podría realizar un proyecto con alto impacto tanto político como social.

5.1.2.6 Gobierno Estatal de Quintana Roo

En el Plan Estratégico de Desarrollo Integral 2000-2025, se menciona que uno de los mayores retos para los próximos años es disminuir la diferencia entre las zonas del estado, donde el norte se encuentra desarrollado, el centro marginado y el sur escasamente desarrollado; diferencia que en vez de reducirse se agudiza. El objetivo del plan es establecer las bases para el desarrollo integral y sustentable de Quintana Roo, que promueva la competitividad de los sectores económicos clave y mejore el nivel de vida y bienestar de sus habitantes. Dentro de las oportunidades identificadas para el estado, se considera el Plan Puebla-Panamá, proyecto que lo coloca como puente natural y por ende, un potencial beneficiario de esta estrategia macro-regional. Siendo una de sus principales amenazas, que las actividades con mayor potencial, se encuentran amenazadas por un esquema de tenencia de la tierra obsoleto que no se puede superar fácilmente (GEQ, 1999; 04-08).

De acuerdo con los análisis cuantitativos y a la opinión de diversos actores del sector agropecuario, se identificaron los sectores económicos motores en el rubro de agronegocios en el estado, siendo actualmente las siguientes actividades y/o productos: a) industria azucarera: azúcar y subproductos, incluye cultivo de caña; b) horticultura: chile jalapeño, sandía, tomate saladette, otros; c) fruticultura tropical: piña y papaya maradol; d) ganadería bovina: carne y leche; y, e) apicultura: miel de abeja. Siendo las actividades y/o productos potenciales: a) productos no tradicionales: guanábana, jamaica, pitahaya, vainilla, maracuyá, anonas, achiote y fauna silvestre; b) ovinocultura y caprinocultura: carne; c) flores ornamentales tropicales: hawaiana, heliconia, ave del paraíso, otras; y, d) horticultura en ambientes controlados: invernaderos (GEQ, 1999; 09-10).

El sector primario, con importancia socioeconómica representada por el 36.5% de la población estatal, se ubica en la zona rural. La mayor proporción de la población rural se localiza en la zona maya y región sur del estado donde se ubica el 64.2% y 30.4% respectivamente de la población del medio rural. En esas regiones la gente se dedica principalmente a las actividades primarias; sector que participa con el 1.17% del PIB estatal. Por lo que la vocación agroecológica de las regiones así como las aspiraciones e intereses propios de los beneficiarios, son puntos importantes a tomar en consideración en el diseño de los planes de desarrollo (GEQ, 1999; 11).

Tanto en el estado como en la región, hace falta de una organización sectorial que guíe y alinee los esfuerzos gubernamentales, de los productores y sus organizaciones, de la agroindustria, de los proveedores de insumos y servicios, así como los eslabones de comercialización y distribución de los productos agroalimentarios para ofrecer productos competitivos en los mercados. Debido a que la estructura productiva a pequeña escala, repercute en un mayor costo promedio de producción, recursos ociosos, y bajo poder de negociación, tanto en la compra de insumos como en la venta de los productos (GEQ, 1999; 12).

Dada la estructura de propiedad de las unidades de producción rurales en el estado, el diseño de planes y proyectos de desarrollo agropecuario-forestal hace indispensable contar con prospectos beneficiarios que presenten un grado avanzado de organización y un nivel mínimo de desarrollo productivo con la finalidad de aumentar las posibilidades de éxito de dichos planes; lo que implica tener un diagnóstico técnico y socioeconómico integral de los futuros grupos beneficiados, debido a que se requiere de soluciones integrales y no sólo dirigidas a factores particulares (GEQ, 1999; 10-13).

Adicionalmente, cabe señalar que existen cuatro elementos indispensables para el correcto desarrollo del plan y su futura implementación: a) *enfoque*: seleccionar las áreas más relevantes para el desarrollo del estado y concentrar los esfuerzos de análisis; b) *consenso*: proceso abierto de planeación que involucre a todos los actores y que considere sus ideas, integrando una idea común que cumpla con las expectativas de todos los involucrados; c) *participación ciudadana*: proceso que involucre a la sociedad en su conjunto a través de ejercicios participativos; d) *continuidad*: debe darse seguimiento al esfuerzo iniciado en 1999 y que terminará en

el año 2025 con el logro de la visión Quintana Roo 2025. Mismos que deben ser considerados e implementados para lograr un desarrollo integral y sustentable en el estado (GEQ, 1999; 04).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por Joaquín E. Hendricks Díaz, del Partido Revolucionario Institucional, está a dos años de concluir. Por lo que apoyar el desarrollo del cluster del plátano, uno de sus principales productos en cuanto a valor de la producción se refiere, es atractivo. Esto último, debido a que con ello se puede incrementar la importancia del producto a nivel local; además de beneficiarse los productores con la transferencia de conocimiento y tecnología, de los estados vecinos pertenecientes al PPP.

5.1.2.7 Gobierno Estatal de Tabasco

En el Plan Estatal de Desarrollo Económico 2002 - 2006 del Estado de Tabasco, se menciona que la PEA del sector primario, constituye el 27.9%; además, que la población rural representa el 46% de la población estatal y la mayor parte de la PEA de la entidad, 33.4%. Haciendo hincapié en que la actividad económica del sector rural en Tabasco es un elemento indispensable; debido a que la actividad agropecuaria es el principal sustento de la familia campesina de menores recursos, al estar orientada al autoconsumo y autosuficiencia. Dadas las actuales condiciones del agro en Tabasco, y con el propósito de promover la reconversión productiva, es necesario coordinar apoyos tanto en los niveles de producción como de comercialización, fomentando una cultura empresarial entre los pequeños productores (GET, 2002; 131).

De la superficie dedicada a la agricultura en Tabasco, el 52% corresponde a cultivos perennes, y el 48% restante lo integran los cultivos de ciclo corto; superficie desarrollada por 92,995 productores de la entidad. Los cultivos de maíz, fríjol, caña de azúcar, coco y cacao agrupan al 95% de los productores y representan el 58% por ciento del valor de la producción estatal agrícola. Por otra parte, los cultivos de alta inversión, muestran una fuerte participación del capital privado en actividades agrícolas tales como el plátano, papaya, sandia, piña, pimienta, naranja y limón; productos cultivados por el 5% de los productores y cuya producción representa el 42% del valor de la producción agrícola estatal. Cabe señalar que los productores de

los principales cultivos se agrupan entorno a 10 uniones agrícolas regionales y 66 asociaciones agrícolas locales (GET, 2002; 135).

El cultivo del plátano es de gran impacto social, en términos económicos, debido a la generación de mano de obra. Localizándose en dos grandes zonas: la primera en la región de la Sierra, donde los productores aplican tecnología de punta con rendimientos entre 50 y 70 toneladas por hectárea; siendo la variedad principal el enano gigante. La otra zona se ubica en La Isla, donde se cultiva de manera tradicional logrando rendimientos de 25 toneladas por hectárea; ahí las variedades cultivadas son plátano macho y valery, y dependen 2,850 productores (GET, 2002; 137).

La perspectiva actual de desarrollo, enfocada en el sector primario, busca: a) mejorar el nivel de bienestar de las familias rurales; b) corregir disparidades de desarrollo regional; c) incrementar la productividad de los sistemas de producción; d) dar valor agregado a los productos, al industrializarlos; e) comercializar los productos a precios justos; f) reducir los costos de producción; g) desarrollar nuevos sistemas de producción; h) mejorar la comercialización de los productos, al diversificar los canales utilizados parar ello; i) replantear los esquemas de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología; j) impulsar la integración de cadenas productivas en los sistemas de producción más importantes (GET, 2002; 146-147).

En lo que a integración de cadenas productivas locales se refiere, el estado fomentará la articulación de aquellas que tienen como objetivo: promover el progreso del estado en función de la efectiva y eficiente aplicación de sus recursos y capital humano; así como el aprovechamiento de oportunidades que ofrecen los mercados, en actividades como la agroindustria (GET, 2002; 148).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por Manuel Andrade, del Partido Revolucionario Institucional, está a tres años de concluir. Por lo que se considera que su gobierno estaría altamente interesado en apoyar el desarrollo regional del cluster del plátano, uno de los principales productos de su estado, con el que están involucrados un importante número de productores. Adicionalmente, de llevarse a cabo el proyecto regional, el estado sería uno de los líderes, debido a su experiencia en el cultivo del producto.

Aunado a que los productores de se encuentran organizados y cuentan con el apoyo del sector privado; aspecto que facilita la transferencia de conocimientos y tecnología hacia el resto de los estados que estarían involucrados en el cluster regional.

5.1.2.8 Gobierno Estatal de Veracruz

El Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004, sugiere que las características geográficas, y la fertilidad de los suelos veracruzanos, han condicionado la pauta de desarrollo de este sector. Debido principalmente, a que en gran parte del territorio veracruzano se puede sembrar una rica variedad de cultivos con relativa facilidad; por lo que ha sido posible abrir un amplio abanico de productos o cultivar maíz en las más variadas condiciones, con escasa incorporación de tecnología y bajos rendimientos. Veracruz es un estado de agricultores parcelarios, ya sean pequeños propietarios o ejidatarios; convirtiéndolo en el estado con mayor número de ejidos, donde más del 88% se hallan parcelados. La titulación de parcelas del PROCEDE lleva un avance de poco más del 56% de la superficie (GEV, 1999; 25-26).

El sector primario de Veracruz absorbe el 37% del empleo y sólo genera el 10% del PIB, lo que pone de manifiesto la baja productividad del mismo y los reducidos niveles de educación y capacitación de la fuerza de trabajo ocupada en él. Todo esto, aunado a los altos volúmenes de producción destinados al autoconsumo, explica los reducidos ingresos que caracterizan a la población rural del estado. La productividad del sector primario, no sólo es la más baja en comparación con el secundario y terciario de Veracruz, sino que también es un 13% inferior a la productividad del sector primario nacional (GEV, 1999; 27).

Veracruz cuenta con un amplio potencial agrícola, donde el 54% del territorio estatal es apto para la agricultura. Además, la agricultura veracruzana se ha estructurado en torno a dos núcleos: uno de cultivos básicos en el que predomina el maíz y otro claramente orientado hacia la agroindustria y la comercialización externa. Entre los cultivos anuales, se siembran maíz, frijol, arroz; siendo los cultivos de menor importancia pero con un potencial importante: el sorgo, la papa, el trigo y el chile entre los más significativos (GEV, 1999; 28-29).

En relación con los cultivos perennes, se siembran anualmente, más de 2 millones de hectáreas, de las cuales el 63% son pastos cultivados para la ganadería; 10% se siembran con caña de azúcar. Además, Veracruz ocupa el primer lugar nacional en producción de caña, y emplea a cerca de 90 mil personas en este sector; y 56,000 familias veracruzanas dependen económicamente del cultivo de café. Asimismo, se produce naranja, piña, limón persa, mango y plátano; del cuál se plantan más de 50,000 hectáreas y se requiere mejorar sus condiciones de tecnología y productividad, para el aprovechamiento de su potencial (GEV, 1999; 29-30).

En base a lo anterior se puede decir que la agricultura veracruzana en su conjunto, tiene un gran potencial y requiere de acciones concretas para reconvertir las áreas de cultivos tradicionales y de bajo rendimiento, a zonas con cultivos que cuentan con un gran potencial y con nichos de mercado perfectamente definidos, de tal forma que se aprovechen al máximo las ventajas comparativas y competitivas que tiene el estado. Es por ello, que el estado promoverá la producción de cultivos de alta rentabilidad y con mayores ventajas relativas; donde la producción deberá estar fundamentada en la potencialidad productiva del suelo y en los costos de producción. Por lo que es posible que se disminuya el área destinada al cultivo de algunos bienes tradicionales como el maíz y el frijol (GEV, 1999; 30-33).

Se pondrán en marcha medidas de fomento productivo en tres áreas específicas: inversión productiva, renovado acceso al crédito agropecuario e introducción de tecnologías con impacto directo en la productividad; señalando que los programas del gobierno estatal se coordinarán con los de la federación. Asimismo, la consolidación sectorial busca estimular, a partir de ventajas competitivas reales, actividades específicas y la introducción de nuevos cultivos, para que sean aprovechadas adecuadamente. Lográndose de este modo, la diversificación del sector agropecuario veracruzano, para reconvertirlo gradualmente hacia cultivos y productos de alto valor agregado y de amplios mercados tanto a nivel nacional como internacional; siendo la mejor manera de crear valor, producción y empleos en el estado (GEV, 1999; 37-39).

Una de las tres líneas estratégicas para la expansión de la actividad económica y de la planta laboral, se refiere a la integración productiva, contemplando siempre al estado de Veracruz como el centro de referencia y a su población y territorio como

beneficiarios de la integración. A la par, las principales líneas estratégicas en el campo agroindustrial se refieren a: a) promover la difusión de cultivos de alto valor comercial, como base de una agroindustria diversificada; b) promover a la agroindustria en su carácter de elemento dinamizador esencial de la producción primaria del estado y de su capacidad para incrementar la producción y generar empleo; c) desarrollar una estrategia de fomento y apoyo, centrada en la agroindustria y la instrumentación de cadenas productivas; d) reactivar y fortalecer las agroindustrias inactivas; e) alcanzar la plena vinculación campo-industria, mediante la promoción de esquemas de asociación que aseguren el suministro de materias primas a la agroindustria, con precios equitativos para los productores (GEV, 1999; 49-51).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por Miguel Alemán Velazco, del Partido Revolucionario Institucional, está a un año de concluir. Por lo que apoyar el desarrollo del cluster del plátano, puede ser poco atractivo. Esto último, debido a que todo gobernador busca realizar proyectos con un alto impacto político y social. Sin embargo, considerando que la diversificación del sector agropecuario es uno de sus objetivos, podrían establecer las bases para que el siguiente gobierno apoyara el desarrollo del cluster en cuestión.

5.1.2.9 Gobierno Estatal de Yucatán

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo Económico 2001-2007 del Estado de Yucatán, se deben redefinir las metas, instrumentos y mecanismos en la toma de decisiones; debido a la globalización y los cambios tecnológicos que enfrenta el país. Mismos que deben estar basados en la especialización de los procesos productivos en cadena, con sólida visión por regiones y sectores. Creando así, nuevos polos de desarrollo, mediante la integración de productores rurales a un proceso de planeación participativa y democrática, que permita la construcción de una economía más competitiva, y una sociedad más justa y más humana; para enfrentar con mejores oportunidades el crecimiento demográfico y los factores externos adversos (GEY, 2001; 45).

En Yucatán, la producción agropecuaria se realiza con características de autoconsumo para subsistencia, especialmente en las zonas con población indígena, lo que obliga a la población a buscar alternativas para cubrir sus necesidades familiares, subempleándose en la industria de la construcción, comercio, artesanal y turismo; actividades que son incapaces para absorber toda esa mano de obra disponible. Produciéndose en el estado: hortalizas, tanto para autoconsumo como para su venta; cítricos, donde un 77% corresponden a la naranja dulce; y cultivos diversificados, como la papaya maradol, sábila y pitahaya. Cabe señalar, que aún no se considera a los frutales tropicales como una alternativa de diversificación dentro de la actividad frutícola, actualmente restringida a cítricos (GEY, 2001; 46).

En lo que a agricultura se refiere, los apoyos gubernamentales serán para aquellos productores que se organicen para la producción y comercialización de sus productos; es decir, que identifiquen y promuevan la integración de cadenas productivas, para acceder a la comercialización, industrialización y distribución de sus productos, a fin de diversificar las actividades agrícolas. Buscándose establecer agroindustrias de acuerdo al potencial productivo de la región y a las demandas del mercado; promoviendo aquellas que contribuyan al impulso y creación de polos de desarrollo mediante una producción de alto valor agregado, a la vez de generar fuentes de empleo bien remunerado. Propiciando que los productores tengan acceso a cadenas productivas mediante su vinculación con el sector agroindustrial y comercial (GEY, 2001; 50).

Ante la problemática actual, y considerando las potencialidades de los recursos, el estado debe conducir el desarrollo rural integral regional para que la población tenga oportunidades de mejorar su calidad de vida. Por lo que es necesario mejorar los procesos productivos de las actividades primarias; a través del diseño de instrumentos que motiven la inversión privada en el medio rural y la inclusión de proyectos de desarrollo rural en el plan de desarrollo regional (GEY, 2001; 62).

Por último, cabe señalar que el gobierno estatal actual, dirigido por Patricio Patrón Laviada, del Partido Acción Nacional, está a cuatro años de concluir. Por lo que apoyar el desarrollo del cluster del plátano, puede resultar atractivo.

Esto último, debido a que todo gobernador busca realizar proyectos con un alto impacto político y social. Así como, realizar acciones que motiven la inversión en el medio rural y con ello mejoren el nivel de vida de los habitantes del sector rural del Estado.

Hasta este punto, se han presentado los actores relacionados con el sector público; por un lado, las secretarías de estado enfocadas en fomentar un incremento en el nivel de vida de los habitantes del medio rural, así como en la implementación y desarrollo de clusters a nivel regional. Por otro lado, los nueve gobiernos estatales involucrados en el PPP, y en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región.

5.1.3 Sectores Privado y Social

Por otro lado, y como los últimos actores involucrados en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano, se encuentran los sectores privado y social; los cuales se encuentran representados por la COFUPRO y los pequeños productores, respectivamente. Los programas, objetivos y medios de dichos actores, se analizan a continuación.

5.1.3.1 Coordinadora Nacional de Fundaciones Produce

El Consejo Directivo de la Coordinadora Nacional de las Fundaciones Produce (COFUPRO), se originó dentro del marco de la Alianza para el Campo, con el propósito de facilitar el intercambio de información técnica y fortalecer la estructura y operación de las 32 organizaciones de productores agropecuarios; las cuales integraban los esfuerzos de dicho programa, para promover el desarrollo del campo mexicano a través de la investigación y transferencia de tecnología (COFUPRO, 2003; 01).

Las Fundaciones Produce, tienen como misión promover, fomentar y dar rumbo a la generación de innovaciones tecnológicas y su adopción por los actores de las cadenas agroindustriales y agroalimentarias, con la finalidad de impulsar el desarrollo sustentable del sector agropecuario.

Siendo su visión, el contribuir al desarrollo de las actividades agropecuarias mediante el uso de tecnologías apropiadas, que permitan elevar los niveles de rentabilidad, preservar el medio ambiente y mejorar el bienestar social. Cabe señalar que se caracterizan por ser dirigidas y administradas por los productores, con el apoyo de los dos niveles de gobierno y de los mismos usuarios; y trabajan en los planes regionales en el impulso del desarrollo agropecuario a partir de una visión regional y no nacional (COFUPRO, 2003; 02).

Las siete líneas de investigación agrícola de Fundación Produce consideran: 1) granos, hortalizas y frutales; 2) uso eficiente del agua; 3) fertilización y conservación de suelo; 4) protección fitosanitaria; 5) invernaderos; 6) mercados; y, 7) diversificación (COFUPRO, 2003; 03).

Considerando lo anterior, se puede decir que proyectos como el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano resultan atractivos para la Fundación; ya que consideran dos de sus líneas de investigación agrícola: los frutales y la diversificación. Asimismo, cabe señalar que Fundación Produce Tabasco ha estado altamente vinculada con los productores de plátano del estado, y constituye un actor importante en cuanto a selección de políticas y programas a llevar a cabo, se refiere.

En base a lo anterior, y dada la influencia de la Fundación en uno de los estados del sureste, es necesario considerar dentro del estudio a Fundación Produce como uno de los actores involucrados. Sin embargo, cabe señalar que a pesar de que cada estado cuenta con su propia Fundación Produce, éstas serán analizadas como un solo actor; ya que se infiere que persiguen un mismo propósito, al estar coordinadas por el COFUPRO.

Por otro lado, es importante señalar que las propuestas apoyadas por Fundación Produce han sido clasificadas en tres tipos: Proyectos de Investigación, Proyectos de Transferencia y Misiones Tecnológicas. Dentro de los *proyectos de investigación* se da prioridad a la investigación aplicada y se tiene como objetivo, la generación de conocimiento científico y/o tecnológico, al diseñar instrumentos de trabajo o modelos que permitan mejorar técnicas de manejo, distribución, transformación de productos agropecuarios o desarrollo regional. En los *proyectos de transferencia*, se busca promover la difusión, adopción o adaptación de una tecnología que se usa en otras regiones pero que requiere su adecuación al ámbito local en pequeñas parcelas

experimentales o comerciales. Por último, las *misiones tecnológicas* tienen como objetivo observar y conocer tecnologías en otras regiones del país o en el extranjero, que hayan demostrado su eficiencia en procesos productivos.

Asimismo, la asistencia a talleres donde se analicen tecnologías de vanguardia y estrategias exitosas en el desarrollo de una región y que justifiquen su aplicación en una región específica para resolver problemas prioritarios en el sector agropecuario (COFUPRO, 2003; 03).

5.1.3.2 Pequeños Productores

Al terminar la segunda guerra mundial el Estado mexicano y las relaciones de clases y grupos, adquirieron el carácter de un sistema; siendo desde entonces que la correlación de fuerzas pareció reproducirse obedeciendo a atributos y funciones fijados por el poder establecido, las instituciones legales y la prácticas de gobierno. Mientras los campesinos pobres con tierras, sembraban sus parcelas y ejidos en un amplio territorio arrebatado a la antigua oligarquía; se preparaba un nuevo sistema de negocios con inversiones privadas y préstamos gubernamentales, que suponía nuevos tipos de asociación entre las burguesías del campo y la ciudad. Sin embargo, el país presentaba las características óptimas del desarrollo desigual (González, 1981; 177-178).

De acuerdo con González, fue a partir de 1938, que las organizaciones obreras y campesinas tuvieron mayor peso en las decisiones del Estado, en ese tiempo presidido por el PRM -Partido de la Revolución Mexicana-. En este periodo se buscaba administrar regularmente una política de masas con organizaciones de masas; por lo que surge el PRI -Partido Revolucionario Institucional- como parte de un Estado autoritario, negociador y concesionario que forma una inmensa corporación de masas. Las organizaciones sociales, campesinas y de propietarios, estuvieron controladas por años por el partido en el poder; ya que en el sector agrario, automáticamente los ejidatarios eran considerados miembros del PRI. Donde el sector campesino del partido, comprende a la mayoría de los trabajadores agrícolas organizados, y a los jefes y caciques de los no organizados.

Actualmente los campesinos, en especial los ejidatarios, los pequeños y medianos propietarios y los trabajadores agrícolas, pertenecen a la CNC -Confederación Nacional Campesina-. Asimismo, considerando las organizaciones sociales, campesinas y de propietarios que participaron en el foro de consulta sobre el marco jurídico agrario en julio del 2002; en el caso específico de la región sureste, se han establecido diversas organizaciones de este tipo. Chiapas es el estado con mayor número de este tipo de organizaciones, al tener 31; seguido por Tabasco, Guerrero y Oaxaca, con 26, 11 y 6 organizaciones, respectivamente (GECH, 2001; 04).

Asimismo, se han constituido consejos de desarrollo rural sustentable; cuya planeación participativa, al involucrar productores, dependencias de los tres niveles de gobierno y demás agentes de la sociedad rural, hace más eficiente la toma de decisiones. Debido a que promueven la coordinación, el consenso de ideas y la mezcla de recursos entre los diferentes actores del campo (GECH, 2001; 01).

Es importante resaltar que dada la diversidad de productos del sureste mexicano, existen organizaciones de productos específicos, como los plataneros y cafetaleros, entre otros. Por lo que en el caso específico del desarrollo del cluster agroindustrial del plátano, los productores de otros cultivos pueden oponerse; debido a que como se mencionó anteriormente, para algunos de ellos la agricultura constituye su forma de vida. Es por ello que son adversos al riesgo que implica empezar a cultivar e industrializar un producto completamente nuevo para ellos, aunque les ofrezca mejores ingresos.

Por último, es relevante mencionar que los pequeños productores juegan un papel clave dentro del sector agrario y específicamente en el desarrollo de clusters agroindustriales en el sureste mexicano; ya que involucran a diferentes actores del sector social de la región.

5.2 Estrategias, Objetivos, Convergencias y Divergencias

La segunda etapa del Método MACTOR, se refiere a determinar los retos estratégicos y los objetivos asociados. En esta etapa, el propósito es identificar los puntos clave y las preguntas que representen futuros potenciales, alrededor de los cuales los actores pueden construir sus estrategias. Además, tiene como objetivo específico descifrar los mecanismos actuales que regulan la existencia y evolución de ciertas variables; ya que al tomar en consideración la estrategia de los actores, es posible entender la evolución del sistema bajo estudio.

La identificación de los retos estratégicos permite reflexionar respecto a ciertos aspectos, que podrían considerarse intuitivos. Asimismo, al reflexionar y considerar los diferentes objetivos y metas de los actores involucraos, se puede establecer las bases para convertir un estudio cualitativo en uno cuantitativo.

Para el caso específico del sureste mexicano, se analizan cuàtro retos estratégicos, con sus objetivos correspondientes; siendo importante resaltar que éstos fueron determinados en base a reflexión respecto a la situación actual de la región y en cuanto a los objetivos que se persiguen en un corto plazo.

5.2.1 Estrategias de los Actores

En la Tabla 5 se presenta la matriz de estrategias de los actores, la cual muestra la relación existente entre los nueve actores involucrados en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano. En dicha matriz se establece la identidad de cada actor, al plantear sus metas, problemas y medios; así como las acciones de un actor sobre otro. Es a través de esta matriz de estrategia de los actores, que se identifican fácilmente los campos de batalla en los que los actores se enfrentan entre sí.

Tabla 5: Matriz de Estrategia de los Actores

Acción de \ sobre	SECRETARÍA DE ECONOMÍA	SAGARPA	SRA	SEDESOL	
SECRETARÍA DE ECONOMÍA	***Meta*** :Desarrollar Agrupamientos Empresariales en apoyo de las PYMES; ***Problema*** : Falta de vinculación entre las etapas del cluster; ***Medios*** Financiamientos para los agrupamientos interesados.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Planteamiento de desarrollar e implementar el Plan Puebla-Panamá.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Planteamiento de desarrollar e implementar el Plan Puebla-Panamá.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Planteamiento de desarrollar e implementar el Plan Puebla-Panamá.	* Trabajo acuerdo objetivos Nacional * Plantea implemen
SAGARPA	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Apoyo en el desarrollo e implementación del Plan Puebla-Panamá.	***Meta*** : Mejorar el nivel de vida del sector rural; ***Problema***: Sector rural con malas condiciones y pobreza extrema; ***Medios***: Programas Básicos y Específicos.	* Trabajo complementario en áreas rurales y poblaciones agrícolas, enfocados en mejorar las condiciones del campo para disminuir la pobreza extrema; énfasis en desarrollo rural sustentable. *Apoya en la elaboración del programa sectorial agrario	* Trabajo complementario en áreas rurales y poblaciones agrícolas, enfocados en mejorar las condiciones del campo para disminuir la pobreza exctrema; a través del PRODESCA -Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural-.	* Trabajo acuerdo objetivos Nacional como en del Progra
SRA	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Apoyo en el desarrollo e implementación del Plan Puebla-Panamá.	* Trabajo complementario en áreas rurales y poblaciones agrícolas, enfocados en mejorar las condiciones del campo para disminuir la pobreza extrema; énfasis especial en la tenencia de la tierra.	***Meta***: Llevar a cabo una Reforma Agraria integral; ***Problema***: Existe un círculo vicioso de pobreza y marginación; ***Medios***: Programa FAPPA y Programa PROMUSAG.	* Trabajo complementario para disminuir la inequidad y desigualdad existente en el campo, a través de una reforma agraria integral.	* Trabaj realizar u que cons tierras y ambiente, sustentabl
SEDESOL	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Apoyo en el desarrollo e implementacion del Plan Puebla-Panamá.	* Trabajo complementario en áreas rurales y poblaciones agrícolas, enfocados en mejorar las condiciones del campo para disminuir la pobreza extrema; énfasis especial en lograr un desarrollo humano y social de la region sureste.	* Trabajo complementario para disminuir la inequidad y desigualdad existente en el campo, a traves del programa "Atencion a Jornaleros Agrícolas". * Apoyo en la elaboracion del programa sectorial agrario	***Meta***: Mejorar las condiciones de vida y de trabajo de la población jornalera agrícola; ***Problema***: Existe inequidad y desigualdad de oportunidades en el campo; ***Medios***: Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas y Programa Opciones Productivas	* Traba programas condicion poblacion un enfoq sustentabl
SEMARNAT	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Apoyo en el desarrollo e implementacion del Plan Puebla-Panamá.	* Apoyo a los programas de la secretaria, que buscan fomentar el desarrollo del sector agrario regional; a través de asegurar que todos los proyectos esten sujetos al ordenamiento ecologico territorial regional y a manifestaciones de impacto ambiental.	* Apoyo en la implementación de los programas de la secretaria; a traves de politicas enfocadas en el desarrollo integral sustentable.	* Apoyo a los programas con enfoque social, destinados a disminuir la desigualdad en el sector agrario estatal; a través de la incorporación de las variables social y ambiental en todos los proyectos del PPP, así como la participacion de todos los grupos sociales.	***Meta***: Ase sureste r recursos n de maner debe fom los Implemen para la Re
SCT	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Apoyo en el desarrollo e implementacion del Plan Puebla-Panamá.	* Apoyo a los programas de la secretaria, a través del aprovechamiento de las oportunidades y la vocación regional; para que su desarrollo concilie la eficiencia economica y la integracion social.	* Apoyo en la implementacion de programas como el PROCEDE; a traves del respeto a las tierras campesinas al desarrollar infraestructura basica en el campo.	* Apoyo a los programas con enfoque social, que buscan reducir la desigualdad entre las regiones y abatir la marginalidad y el rezago; mediante la penetración de infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes.	* Apoyo secretaria desarrollo traves d sistema transporte armonia c
ENTIDADES FEDERATIVAS	* Solicitan recursos y apoyo para llevar a cabo proyectos productivos que le permitan mejorar las condiciones del sector agrario en sus estados.	* Apoyo a los programas de la secretaria, que buscan fomentar el desarrollo del sector agrario estatal, considerando las prioridades establecidas en la region; a traves de la integracion de la produccion primaria a los procesos de generacion y apropiacion de valor agregado.	* Apoyo en la implementacion de programas como el PROCEDE, en el que se proporciona seguridad a los campesinos del estado, respecto a la tenencia de sus tierras.	* Apoyo a los programas con enfoque en el desarrollo humano y social; destinados a disminuir la desigualdad en el sector agrario estatal.	* Apoyo secretaria desarrollo preservar aprovecha racional.
COFUPRO	* Apoyo a proyectos que involucren investigacion y transferencia tecnologica para el sector agrario.	* Apoyo a los programas de la secretaria, ya que buscan fomentar el desarrollo del sector agrario estatal; a traves de investigacion y transferencia tecnologica.	* No existe una relacion directa entre COFUPRO y SRA.	* No existe una relacion directa entre COFUPRO y SEDESOL.	* No existe COFUPRO
PEQUEÑOS PRODUCTORES	* Solicitan apoyo tanto de programas como de recursos, para mejorar las condiciones del sector agrario y especificamente del producto que producen.	* Presion para recibir apoyos por parte de la secretaria, para mejorar las condiciones del sector agrario en general y de sus cultivos en particular.	* Presion para agilizar los programas como el PROCEDE; ya que les otorga seguridad en cuanto a la tenencia de sus tierras se refiere.	* Presion para que se lleven a cabo programas con un enfoque social, que permitan disminuir la inequidad y desigualdad presente en el campo	* Solicitar cuidar los otorgan región y p para logra sustentabl

Fuente: Elaboración propia con base en la información disponible para cada uno de los actores.

	SEDESOL	SEMARNAT	SCT	ENTIDADES FEDERATIVAS	COFUPRO	PEQUEÑOS PRODUCTORES
s, de s y Plan 2006. ar e ma.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Planteamiento de desarrollar e implementar el Plan Puebla-Panama.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Planteamiento de desarrollar e implementar el Plan Puebla-Panama.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. * Planteamiento de desarrollar e implementar el Plan Puebla-Panama.	* Proporciona recursos para el desarrollo de proyectos productivos; especificamente del FIDECAP -Fondo de Fomento a la Integracion de Cadenas Productivas-. * Planteamiento de llevar a cabo el Plan Puebla-Panama.	* Apoya a la Fundacion a traves de recursos destinados a investigacion y transferencia tecnologica para el sector agrario y/o productos estrategicos.	* Plantea programas que beneficien a los pequeños productores aprovechando las vocaciones regionales y buscando una mayor productividad del campo en la region sureste.
áreas tolas, ciones breza rural del	* Trabajo complementario en áreas rurales y poblaciones agricolas, enfocados en mejorar las condiciones del campo para disminuir la pobreza exctrema; a traves del PRODESCA -Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural-.	* Trabajo en programas conjuntos, de acuerdo a los lineamientos y objetivos plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; asi como en la elaboracion y desarrollo del Programa Sectorial Agrario.	* No existe una relacion directa entre SAGARPA y SCT.	* Establece programas basicos y especificos para mejorar el nivel de vida del sector rural de la region; y proporcionar valor agregado a los productos del campo.	* Apoya a la Fundacion en los proyectos de investigacion, transferencia y misiones tecnologicas, con el objetivo de incrementar la productividad del campo.	* Plantea programas enfocados en reducir el rezago historico del campo en la region sureste, que ayuden a mejorar las condiciones de vida de las personas que viven y trabajan de campo.
forma te un a y grama	* Trabajo complementario para disminuir la inequidad y desigualdad existente en el campo, a traves de una reforma agraria integral.	* Trabajo complementario para realizar una reforma agraria integral, que considere el reparto de las tierras y el respeto al medio ambiente, para generar un desarrollo sustentable.	* No existe una relacion directa entre SRA y SCT.	* Les proporciona apoyo con programas como el FAPPA -Fondo para el apoyo de proyectos productivos de la organizacion agraria- y el PROMUSAG -Programa de la mujer en el sector agrario-.	* No existe una relacion directa entre SRA y COFUPRO.	* Plantea programas como el PROCEDE; para disminuir el circulo vicioso de pobreza y marginacion, a traves del reparto de las tierras.
para aldad s del leros Apoyo grama	***Meta:*** Mejorar las condiciones de vida y de trabajo de la poblacion jornalera agricola; ***Problema:*** Existe inequidad y desigualdad de oportunidades en el campo; ***Medios:*** Programa de Atencion a Jornaleros Agricolas y Programa Opciones Productivas	* Trabajo complementario en programas para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de la poblacion agricola de la region, con un enfoque social y de desarrollo sustentable.	* Apoyo a los programas de infraestructura basica de la secretaria; otorgandole un enfoque social que fomente el respeto a las fortalezas y perfiles socioeconomicos en la region.	* Establece programas para mejorar las condiciones de vida y de trabajo de la poblacion agricola del estado, con un enfoque meramente social.	* No existe una relacion directa entre SEDESOL y COFUPRO.	* Plantea programas para disminuir la inequidad y desigualdad de oportunidades en el campo; para poder alcanzar un desarrollo social y humano en la region sureste.
de los traves el	* Apoyo a los programas con enfoque social, destinados a disminuir la desigualdad en el sector agrario estatal; a traves de la incorporacion de las variables social y ambiental en todos los proyectos del PPP, asi como la participacion de todos los grupos sociales.	***Meta:*** Asegurar la sustentabilidad del sureste mexicano; ***Problema:*** los recursos naturales no se aprovechan de manera sustentable, por lo que debe fomentarse la conservacion de los ecosistemas; ***Medios:*** Implementar el Programa Estrategico para la Region Sur-Sureste.	* Apoyo a los programas de la secretaria; a traves de asegurar que todos los proyectos esten sujetos al ordenamiento ecologico territorial regional y a manifestaciones de impacto ambiental.	* Sirve de regulador ante los programas llevados a cabo por los gobiernos estatales, para que se respeten los recursos naturales y se logre un desarrollo economico sustentable.	* No existe una relacion directa entre SEMARNAT y COFUPRO.	* Plantea programas para fomentar el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, asi como la conservacion de los ecosistemas criticos; para alcanzar el desarrollo economico sustentable de la region.
n de E; a ierras rollar po.	* Apoyo a los programas con enfoque social, que buscan reducir la desigualdad entre las regiones y abatir la marginalidad y el rezago; mediante la penetracion de infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes.	* Apoyo a los programas de la secretaria, que buscan fomentar el desarrollo sustentable de la region; a traves de que el desarrollo del sistema de comunicaciones y transportes se lleve a cabo en armonia con el medio ambiente.	***Meta:*** Brindar infraestructura basica para la region, y apoyar el Plan Puebla-Panama; ***Problema:*** Reducir la desigualdad entre las regiones, mediante la penetracion de infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes; ***Medios:*** Inversion en infraestructura basica en la region sureste.	* Lleva a cabo programas de infraestructura basica enfocados en la region sur-sureste; para impulsar el crecimiento economico y la competitividad regional a traves de un sistema de comunicaciones y transportes eficiente, productivo y equilibrado regionalmente.	* No existe una relacion directa entre SCT y COFUPRO.	* Plantea programas de infraestructura basica que beneficien a los pequenos productores; a traves del acercamiento a las demas regiones y de mejorar sus accesos a mercado.
n de en el a los o a la	* Apoyo a los programas con enfoque en el desarrollo humano y social; destinados a disminuir la desigualdad en el sector agrario estatal.	* Apoyo a los programas de la secretaria, con enfoque en el desarrollo sustentable; destinados a preservar el medio ambiente y a aprovechar los recursos de manera racional.	* Apoyo a los programas de la secretaria, con enfoque en el desarrollo de infraestructura basica; que permita la integracion de la region sureste a la dinamica nacional y facilite el acceso a los mercados, nacionales e internacionales.	***Meta:*** Modificar la estructura productiva del agro regional; ***Problema:*** Rezago historico de la region, produccion orientada al autoconsumo y malas condiciones de la poblacion rural; ***Medios:*** Fomentar la integracion de clusters regionales, con un enfoque integral.	* Apoyo a la fundacion en los programas enfocados a investigacion y transferencia tecnologica en beneficio del sector agrario regional.	* Plantean el desarrollo e implementacion de clusters enfocados a disminuir la situacion de rezago en la que viven las persona del sector agrario; buscando incrementar la productividad de campo y dar valor agregado a lo productos regionales.
entre	* No existe una relacion directa entre COFUPRO y SEDESOL.	* No existe una relacion directa entre COFUPRO y SEMARNAT.	* No existe una relacion directa entre COFUPRO y SCT.	* Apoyo a los programas estatales, que fomenten el desarrollo del sector agrario estatal; a traves de investigacion y transferencia tecnologica, asi como la identificacion de productos potenciales a desarrollar regionalmente.	***Meta:*** Promover el desarrollo del campo mexicano a traves de la investigacion y transferencia de tecnologia; ***Problema:*** Falta implementar el factor tecnologico en el campo mexicano; ***Medios:*** Apoyo en proyectos de investigacion, transferencia y misiones tecnologicas.	* Brinda asesoria para incluir el factor tecnologico en sus cultivos; para con ello incrementar la productividad de los mismos y/o otorgarles valor agregado.
ramas otorga cia de	* Presion para que se lleven a cabo programas con un enfoque social, que permitan disminuir la inequidad y desigualdad presente en el campo	* Solicitan apoyo y programas para cuidar los recursos existentes, que otorgan ventaja competitiva a la region y por ende a los productores; para lograr un desarrollo economico sustentable.	* Solicitan apoyo y programas de infraestructura, para integrarse y acercarse a las demas regiones, mejorar sus accesos a los mercados e iniciar un ciclo de crecimiento para situarse competitivamente a escala regional.	* Solicitan apoyo y programas para mejorar la productividad del campo en el estado, y acabar con el rezago historico del que han sido sujetos; para con ello incrementar su nivel de vida y el de sus familias.	* Solicitan apoyo y capacitacion para la inclusion del factor tecnologico en sus cultivos; asi como representacion ante los organismos estatales y federales.	***Meta:*** Incrementar la productividad del campo, para mejorar su condiciones de vida; ***Problema:*** Rezago historico de los productores agricolas del sureste mexicano; ***Medios:*** Acuerdos con los diferentes niveles de gobierno y con el sector privado, para fomentar el desarrollo rural.

5.2.2 Retos Estratégicos

Los retos estratégicos se refieren a los campos de batalla donde los actores se van a enfrentar; los correspondientes al desarrollo del cluster agroindustrial del plátano, se mencionan a continuación.

Estrategia 1: *Desarrollo del Sector Agrario*

Se busca establecer programas y estrategias para lograr un desarrollo rural integral; con el que se mejore la calidad de vida de las personas que viven y trabajan en el campo. Asimismo, que se respeten las fases del desarrollo rural, analizadas previamente.

Estrategia 2: *Desarrollo del Cluster Agroindustrial del Plátano*

Se busca desarrollar a nivel regional, el cluster agroindustrial del plátano, al darle valor agregado al fruto que se produce en las entidades federativas de la región sureste. Buscando con ello, desarrollar la región más rezagada del país, a través del aprovechamiento de las vocaciones regionales.

Estrategia 3: *Implementación del Plan Puebla-Panamá*

Se busca implementar el programa federal enfocado en convertir el sureste mexicano en un *"polo de desarrollo de clase mundial en América Latina"*; cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región, a través de su vinculación y del establecimiento de políticas de desarrollo regional fuertes y proactivas para alcanzarlo.

Estrategia 4: *Elaboración de Planes de Desarrollo Económico viables*

Se busca elaborar planes de desarrollo que consideren a todos los actores sociales involucrados, para establecer políticas y líneas de acción que cubran realmente las necesidades de cada uno de ellos. Además que consideren la realidad social, para plantear estrategias viables a corto y mediano plazo.

5.2.3 Retos Estratégicos y Objetivos Asociados

Cada uno de los retos estratégicos definidos previamente, cuenta con objetivos asociados que corresponden a las líneas de acción a seguir, por parte de los actores involucrados. En el caso específico del cluster agroindustrial del plátano, se plantean diez objetivos relacionados, mismos que se mencionan a continuación.

Estrategia 1: *Desarrollo del Sector Agrario*

- Objetivo 01 Disminuir el rezago histórico del campo
- Objetivo 02 Incrementar la productividad del campo

Estrategia 2: *Desarrollo del Cluster Agroindustrial del Plátano*

- Objetivo 03 Diversificar la producción del campo
- Objetivo 04 Aprovechar la vocación regional
- Objetivo 05 Fortalecer el cluster regional del plátano
- Objetivo 06 Dar valor agregado a los productos del campo

Estrategia 3: *Implementación del Plan Puebla-Panamá*

- Objetivo 07 Convertir a la región sureste en una zona competitiva
- Objetivo 08 Desarrollo sustentable
- Objetivo 09 Mejorar la calidad de vida de los habitantes del sureste

Estrategia 4: *Elaboración de Planes de Desarrollo Económico viables*

- Objetivo 10 Involucrar a todos los actores sociales

5.3 Desarrollo de Matrices del Método MACTOR

De acuerdo con Godet (1995), el principal valor agregado que proporciona el Método MACTOR, se centra en los pasos 3: situación de los actores en relación con los objetivos, 4: jerarquías de los objetivos y 5: relaciones de fuerza. Lo anterior, debido a que en ellos, se sitúa a cada actor ante los objetivos, estos últimos se jerarquizan y con ello se establecen las relaciones de fuerza; que permitirán desarrollar los escenarios, considerando los resultados obtenidos del método MACTOR.

5.3.1.1 Matriz de Posiciones de los Actores por Objetivos (MAO)

Dentro de la tercera etapa del Método MACTOR, se pretende localizar las convergencias y divergencias entre los actores involucrados. Para ello, se utiliza la matriz MAO -matriz de las posiciones de los actores por objetivos-, la cual se elabora considerando las siguientes premisas: si el actor *i* está a favor del objetivo *j*, se le da un valor de "+1"; si el actor *i* es indiferente ante el objetivo *j*, se le da un valor de "0"; y por último si el actor *i* es opuesto al objetivo *j*, obtiene un valor de -1" (GODET, 1995;115).

La Tabla 6 muestra la matriz MAO para el caso de estudio; justificándose a continuación cada uno de los valores otorgados. Cabe señalar que la valoración otorgada a cada uno de los actores por objetivo, está basada en los programas, planes y objetivos planteados en la primera etapa del Método MACTOR. El examinar los totales positivos y negativos de la matriz MAO provee información importante; ya que determina el número de objetivos con los que está de acuerdo cada actor, así como el número de actores a favor o en contra de cada uno de los objetivos.

Estrategia 1: *Desarrollo del Sector Agrario*

Objetivo 01 *Disminuir el rezago histórico del campo*

Secretaría de Economía (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SAGARPA (+1): en sus programas se establece como objetivo explícitamente el ayudar al desarrollo del sector agrario; a través de la generación de empleo rural e ingreso, entre los habitantes de las regiones rurales marginadas en México.

Tabla 6: Matriz de Posiciones de los Actores por Objetivos (MAO)

Actor \ Objetivo		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	S+	S-
Secretaría de Economía	A01	0	0	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0
SAGARPA	A02	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	9	0
SRA	A03	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	0	+1	0	7	0
SEDESOL	A04	+1	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	9	0
SEMARNAT	A05	0	0	0	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	5	0
SCT	A06	0	0	0	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	5	0
Entidades Federativas	A07	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	10	0
COFUPRO	A08	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	+1	0	8	0
Pequeños Productores	A09	+1	+1	-1	+1	0	+1	+1	0	+1	+1	7	1
	S+	6	6	5	9	4	7	9	6	9	6		
	S-	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

SRA (+1): en sus programas plantea ayudar a disminuir el rezago histórico a través del reparto de la tierra; así como mejorar las condiciones del campo y combatir los círculos viciosos de pobreza y marginación que existen en México, a través de una reforma agraria integral.

SEDESOL (+1): en sus programas busca impulsar el desarrollo social y humano; teniendo programas específicos enfocados al campo, cuyos objetivos son mejorar los niveles de educación y de bienestar de los mexicanos.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+1): en sus programas resaltan la necesidad de fomentar el desarrollo del campo, para con ello disminuir el rezago histórico del mismo; debido a que en los estados de la región sureste, el número de personas relacionadas con el sector primario, es relevante.

COFUPRO (+1): tienen como objetivo promover el desarrollo del campo mexicano a través de la investigación y transferencia de tecnología.

Pequeños Productores (+1): buscan disminuir el rezago histórico debido a que se ven afectados por el mismo; lo que esperan es incrementar el nivel de vida de sus familias y alcanzar un desarrollo en beneficio de su comunidad.

Objetivo 02 *Incrementar la productividad del campo*

Secretaría de Economía (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SAGARPA (+1): en sus programas señala que busca utilizar de la mejor manera los recursos, para incrementar el nivel de vida de las personas del campo; lo que implícitamente se relaciona con el incremento de la productividad del campo.

SRA (+1): con el plan sectorial agrario, busca llevar a cabo una reforma agraria integral, que promueva el incremento en la productividad del campo.

SEDESOL (+1): sus programas promueven iniciativas productivas para generar empleo, proporcionar capacitación y fomentar la productividad de los cultivos; contando específicamente con el programa de atención a jornaleros agrícolas.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+1): los gobiernos estatales señalan que incrementar la productividad del campo, es uno de sus objetivos primordiales; debido a que si se incrementa la productividad del campo, se beneficia de manera directa a las personas que viven y trabajan en el mismo.

COFUPRO (+1): al promover la transferencia de tecnología hacia los productores, se busca incrementar la productividad del campo.

Pequeños Productores (+1): están interesados en incrementar la productividad del campo, ya que con ello se verán beneficiados e incrementarán sus ingresos.

Estrategia 2: *Desarrollo del Cluster Agroindustrial del Plátano*

Objetivo 03 *Diversificar la producción del campo*

Secretaría de Economía (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SAGARPA (+1): busca diversificar la producción del campo, para con ello generar empleo rural e ingresos.

SRA (+1): en la reforma agraria integral, se plantea la necesidad de generar alternativas productivas y de ingreso, para mejorar el nivel de vida de los habitantes del agro mexicano.

SEDESOL (+1): sus programas promueven impulsar la producción sostenible y la diversificación de actividades; contando específicamente con el programa de opciones productivas.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (+1): *(0)*: en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+1): en sus planes de desarrollo mencionan que buscan diversificar la producción de sus estados; para generar mayores ingresos para los productores, al enfocarse en productos más productivos y a los que se les pudiera dar valor agregado en la región.

COFUPRO (+1): realizan investigaciones para identificar productos potenciales en los que se pueda aplicar tecnología y diversificar la producción, a favor del bienestar de los productores.

Pequeños Productores (-1): es difícil convencerlos de que cambien de cultivo, debido a que constituye su forma de vida; por lo que se necesita plantearles los beneficios de manera clara y hacerles ver que el gobierno realmente está interesado en ayudarlos.

Objetivo 04 *Aprovechar la vocación regional*

Secretaría de Economía (+1): cuenta con programas que apoyan el desarrollo e implementación de clusters en las diferentes regiones; los cuales están enfocados en aprovechar las vocaciones regionales.

SAGARPA (+1): plantea aprovechar los recursos naturales y proporcionar atención a cadenas productivas de amplia inclusión social; mediante la integración de la producción primaria a los procesos de generación y apropiación de valor agregado.

SRA (+1): en el plan sectorial agrario, plantea la necesidad de aprovechar las ventajas comparativas con que cuentan los núcleos agrarios, para lograr un desarrollo rural integral.

SEDESOL (+1): una de sus líneas de acción se refiere a apoyar a la población en pobreza para generar autoempleo, aprovechando las vocaciones regionales y sus habilidades.

SEMARNAT (+1): una de las estrategias de la secretaría es diagnosticar potencialidades y limitaciones del medio natural.

SCT (+1): el enfoque regional de la secretaría, busca aprovechar las oportunidades y la vocación de cada una de las regiones; para que su desarrollo concilie la eficiencia económica y la integración social.

Entidades Federativas (+1): plantean en sus programas fomentar el aprovechamiento de las vocaciones regionales, para potenciar los recursos con que se cuenta en la región.

COFUPRO (+1): al realizar investigaciones enfocadas a la diversificación de la producción; de manera implícita se hacer referencia al aprovechamiento de las vocaciones regionales.

Pequeños Productores (+1): están conscientes de que aprovechar las vocaciones regionales es benéfico tanto para la producción, como para los productores; lo que impactaría directamente, de manera positiva, sus propios ingresos.

Objetivo 05 *Fortalecer el cluster regional del plátano*

Secretaría de Economía (+1): tiene programas que promueven el desarrollo de clusters en regiones marginadas; asimismo, con el PPP fomenta el desarrollo de un cluster regional, que ayude a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región sureste.

SAGARPA (+1): en sus programas base, proporciona atención a las áreas estratégicas de las regiones marginadas, cadenas productivas y grupo prioritarios; en la región sureste, el desarrollo del cluster del plátano es un área estratégica que tendrá un impacto positivo en la región.

SRA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SEDESOL (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+1): el plátano es un producto que se produce en toda la región, por lo que representa un producto viable a ser desarrollado regionalmente; asimismo dos de los estados, Chiapas y Tabasco, cuentan con experiencia en cuanto al cultivo del mismo se refiere y buscan dar valor agregado para mejorar el nivel de vida de los habitantes del campo en la región.

COFUPRO (+1): la Fundación apoya a los plataneros y realiza investigaciones para poder transferir tecnología que ayude al desarrollo del cluster, generando mayor valor agregado al producto del campo.

Pequeños Productores (0): no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Objetivo 06 *Dar valor agregado a los productos del campo*

Secretaría de Economía (+1): en sus programas señala la importancia de dar valor agregado a los productos del campo; por lo que apoya el fomento de cadenas productivas, que de manera implícita consideran el dar valor agregado a los productos.

SAGARPA (+1): busca propiciar las condiciones para el desarrollo humano, económico y social de los habitantes del campo, e inducir su participación activa, equitativa e integral a través de proyectos de inversión productiva, asistencia técnica, capacitación y organización; proporcionando especial atención a cadenas productivas de amplia inclusión social.

SRA (+1): uno de sus programas es el Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos de la Organización Agraria, en el que se habla de proporcionar valor agregado a los productos del campo.

SEDESOL (+1): en su programa de opciones productivas, se pretende fomentar el patrimonio productivo de los productores, impulsar la producción sostenible; así como el reforzamiento o ampliación de proyectos productivos, lo que considera el dar valor agregado a los productos del campo.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+1): los gobiernos estatales buscan llevar a cabo proyectos que permitan dar valor agregado a los productos estatales y/o regionales; para con ello generar más y mejores empleos, e incrementar el nivel de vida de la gente del campo.

COFUPRO (+1): promover el desarrollo del campo mexicano a través de la investigación y transferencia de tecnología es el objetivo de la Fundación; por lo que se infiere que el uso de tecnología permitirá incrementar la productividad y proporcionar valor agregado a los diferentes productos del campo.

Pequeños Productores (+1): los productores están interesados en proporcionar valor agregado a los productos del campo, ya que se podrá ver reflejado en una mejora en el nivel de vida de sus familias.

Estrategia 3: *Implementación del Plan Puebla-Panamá*

Objetivo 07 *Convertir a la región sureste en una zona competitiva*

Secretaría de Economía (+1): uno de los programas que la secretaría plantea, es el desarrollo e implementación del PPP; cuyo objetivo es impulsar el desarrollo integral del sureste de México.

SAGARPA (+1): con sus programas busca dar atención a las áreas estratégicas de las regiones marginadas, cadenas productivas y grupos prioritarios; promoviendo el desarrollo rural sustentable.

SRA (+1): plantea llevar a cabo una reforma agraria integral, para contribuir al crecimiento ordenado de las comunidades; involucrando la elaboración e impulso de políticas públicas que contribuyan para mejorar el nivel de vida de los habitantes del agro mexicano. Además, consideran que la coordinación interinstitucional con las dependencias que ejercen influencia en el medio rural y manejan los recursos para apoyar proyectos productivos, es importante.

SEDESOL (+1): el PPP complementa los programas planteados por la secretaría; así como el desarrollo social y humano de las personas que viven y trabajan en el campo.

SEMARNAT (+1): la secretaría cuenta con un programa estratégico para el Sur-Sureste, y señala que una de sus estrategias es trabajar en coordinación con la oficina del comisionado del PPP.

SCT (+1): la secretaría cuenta con programas específicos para la región sureste, en los que promueve aprovechar las vocaciones regionales y convertirla en una región competitiva; lo anterior, al invertir en infraestructura básica como carreteras y puertos, los cuales juegan un papel importante en lo que a comercialización y distribución de productos agrarios se refiere.

Entidades Federativas (+1): están de acuerdo en llevar a cabo el proyecto del PPP, debido a que generará beneficios para la región y busca convertirla en un polo de desarrollo mundial.

COFUPRO (+1): la implementación del PPP, exigirá el uso de tecnología que fomente el incremento de la productividad de los cultivos regionales; para poder ser una región competitiva a escala internacional.

Pequeños Productores (+1): el PPP constituye un proyecto ambicioso del gobierno federal, que de llevarse a cabo exitosamente, ayudará a mejorar los niveles de vida de los habitantes del campo de la región.

Objetivo 08 *Desarrollo sustentable*

Secretaría de Economía (+1): la secretaría busca desarrollar clusters regionales, que respeten los recursos naturales existentes en la región.

SAGARPA (+1): los programas de la secretaría buscan promover el desarrollo regional sustentable.

SRA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SEDESOL (+1): la política de la secretaría, busca lograr un desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza.

SEMARNAT (+1): su programa tiene como compromiso valorar los recursos naturales y utilizarlos de manera sostenida. Además, en el proyecto para el sur-sureste, pretende asegurar que todos los proyectos estén sujetos al ordenamiento territorial regional y a manifestaciones de impacto ambiental.

SCT (+1): la SCT busca que el desarrollo del sistema de comunicaciones y transportes se lleve a cabo en armonía con el medio ambiente y con pleno respeto a la vida de las comunidades.

Entidades Federativas (+1): los programas estatales están orientados a aprovechar las ventajas competitivas y la posición estratégica de los estados, para lograr un desarrollo sustentable, y promover inversión en áreas estratégicas como el sector primario.

COFUPRO (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Pequeños Productores (0): no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Objetivo 09 *Mejorar la calidad de vida de los habitantes del sureste*

Secretaría de Economía (+1): los programas de la secretaría tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región, así como la competitividad de las empresas involucradas en los clusters regionales.

SAGARPA (+1): busca fortalecer las acciones de generación de empleo rural e ingreso, entre los habitantes de las regiones rurales marginadas de México; así como propiciar las condiciones para su desarrollo humano, económico y social.

SRA (+1): el programa de la secretaría tiene como objetivo mejorar las condiciones del campo y combatir los círculos viciosos de pobreza y marginación que existen en México.

SEDESOL (+1): las líneas de acción de la secretaría buscan impulsar proyectos productivos que impacten en el desarrollo social y humano de las microrregiones, los beneficiarios y sus familias; lo que genera de manera directa, una mejora en la calidad de vida de los habitantes de la microrregión sur-sureste.

SEMARNAT (+1): el programa de la SEMARNAT, postula un modelo de desarrollo en equilibrio con el medio ambiente; que proporcione a los mexicanos una mejor calidad de vida.

SCT (+1): el enfoque regional de la secretaría, pretende sentar las bases para reducir la desigualdad entre las regiones y abatir la marginalidad y el rezago, mediante la penetración de infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes.

Entidades Federativas (+1): una de las prioridades para los nueve gobiernos estatales, se refiere a mejorar la calidad de vida de sus habitantes; ya que reconocen que se ha vivido en un rezago histórico, que constituye a la región como una zona marginada nacionalmente.

COFUPRO (+1): la fundación, a través de la transferencia de tecnología, busca mejorar los cultivos regionales; y con ello, mejorar la calidad de vida de los habitantes del sureste mexicano.

Pequeños Productores (+1): los pequeños productores pretenden mejorar su calidad de vida y la de sus familias; por lo que buscan alternativas para alcanzar su objetivo.

Estrategia 4: *Elaboración de Planes de Desarrollo Económico viables*

Objetivo 10 *Involucrar a todos los actores sociales*

Secretaría de Economía (+1): pretende involucrar a los diferentes actores sociales, tanto de las entidades públicas, como de las privadas; por lo que promueve el diálogo y la cooperación entre las partes.

SAGARPA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SRA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SEDESOL (+1): lleva a cabo programas en conjunto con otras secretarías y participó en la elaboración del plan sectorial agrario, en el que se busca satisfacer las necesidades de los diferentes grupos y actores involucrados.

SEMARNAT (+1): el nuevo programa de la secretaría, promueve el trabajo conjunto con otras secretarías u organismos relacionados; de esta forma, apoya la idea de que las cuestiones ambientales son una prioridad nacional y no de una sola secretaría o sector específico.

SCT (+1): en sus programas busca que el desarrollo del sistema de comunicaciones y transportes se lleve a cabo con pleno respeto a la vida de las comunidades; por lo que es relevante involucrar a los diferentes actores sociales, al momento de elaborar los planes de desarrollo.

Entidades Federativas (+1): señalan que elaboraron sus planes de desarrollo considerando a los diferentes actores involucrados; para con ello plantear un plan estatal y/o regional viable, en el que se puedan establecer alianzas para obtener mejores resultados, en beneficio de los habitantes del campo y la región.

COFUPRO (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Pequeños Productores (+1): resulta primordial para los pequeños productores, que se involucre a todos los actores sociales, al momento de la toma de decisiones; de esta forma se establecerán metas enfocadas a satisfacer las demandas de los diferentes grupos, y no sólo de los altos mandos del gobierno o de grandes productores.

5.3.1.2 *Matriz de Convergencias y Divergencias (MAA)*

La Matriz MAA es de gran utilidad, ya que permite determinar las convergencias y divergencias entre los diferentes actores involucrados; es decir, se podrán identificar las alianzas o conflictos potenciales entre los mismos. Cabe señalar que la matriz MAA, se obtiene al multiplicar la matriz MAO por su transpuesta.

Tabla 7: Matriz de Convergencias y Divergencias (MAA)

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09
A01		6	4	6	5	5	7	5	5
A02	6		7	8	4	4	9	8	6 -1
A03	4	7		7	3	3	7	7	6 -1
A04	6	8	7		5	5	9	7	7 -1
A05	5	4	3	5		5	5	3	4
A06	5	4	3	5	5		5	3	4
A07	7	9	7	9	5	5		8	7 -1
A08	5	8	7	7	3	3	8		6 -1
A09	5	6 -1	6 -1	7 -1	4	4	7 -1	6 -1	

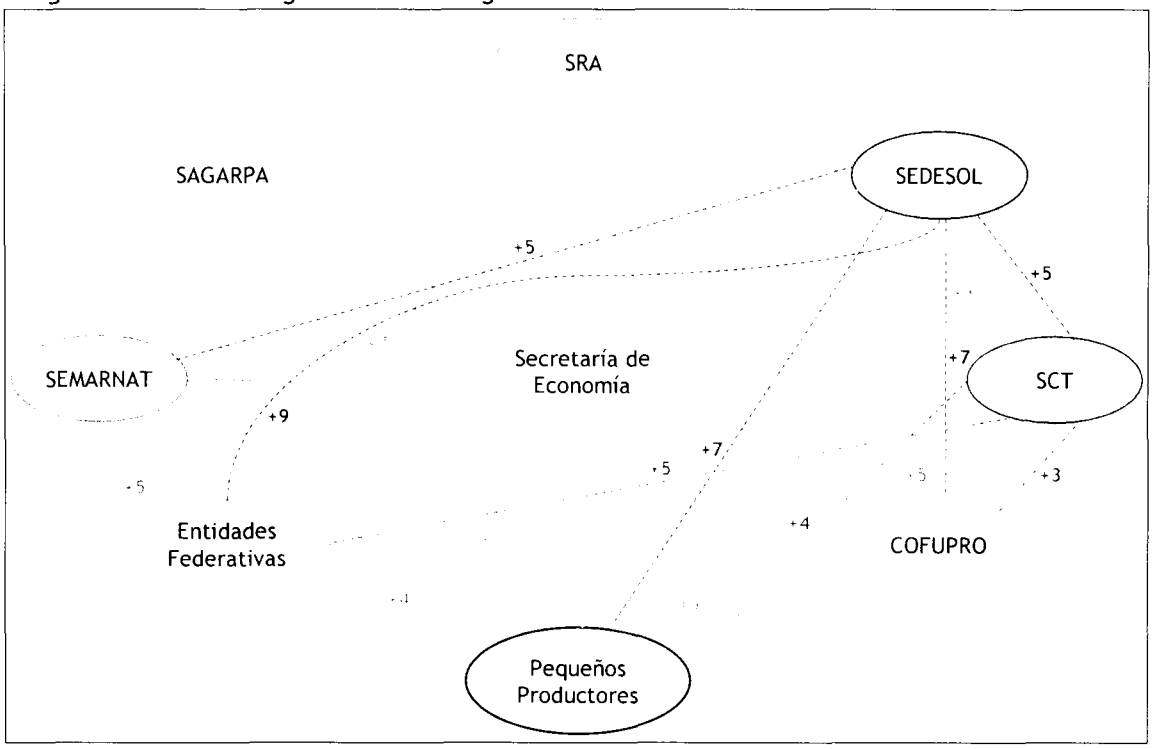
Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

5.3.1.3 *Primer Diagrama de Convergencias*

De acuerdo con Godet (1995), las relaciones entre los actores respecto a cada uno de los objetivos asociados a los retos estratégicos, pueden representarse de manera gráfica. Sin embargo, para comprender el juego estratégico en conjunto, es necesario construir todos los diagramas de alianzas y conflictos posibles.

El Diagrama 1, muestra el primer diagrama de convergencias para el caso de estudio; dicho diagrama permite identificar las alianzas potenciales entre los diferentes actores involucrados, debido a que muestra los objetivos que tienen en común cada uno de los actores con el resto.

Diagrama 1: Primer Diagrama de Convergencias

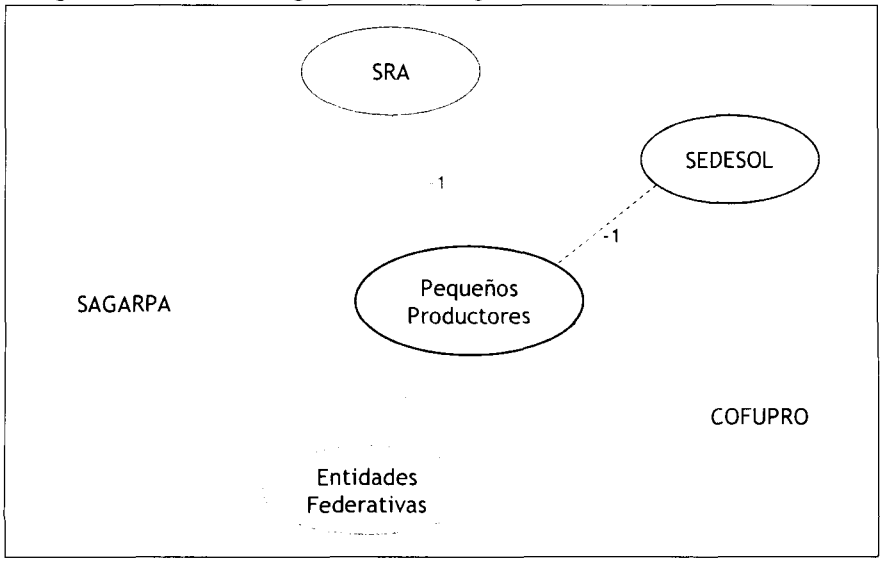


Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

5.3.1.4 Primer Diagrama de Divergencias

Por otro lado, el diagrama de divergencias identifica los conflictos potenciales entre los actores. Sin embargo, éste primer diagrama, es apenas un primer acercamiento a la relación entre los mismos.

Diagrama 2: Primer Diagrama de Divergencias



Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Los primeros diagramas presentados previamente son elementales, debido a que únicamente consideran el número de convergencias y divergencias sobre los objetivos. Por lo que para hacer el modelo más apegado a la realidad, es necesario considerar dos dimensiones que han sido omitidas: a) jerarquizar los objetivos, que varían de un actor a otro; y b) establecer las relaciones de poder entre los actores.

5.3.1.5 Matriz de Posiciones Valoradas de los Actores por Objetivos (2MAO)

Dentro de la cuarta etapa del Método MACTOR, se pretende jerarquizar los objetivos e identificar las tácticas posibles; para lo que se utiliza la matriz 2MAO -matriz de las posiciones valoradas de los actores por objetivos. Para conocer la jerarquía de los objetivos de cada actor, basta con considerar la posición de los actores en relación a los objetivos, tomando como medida una escala que va de -3 a +3, según el carácter fuerte, medio, o débil de su oposición o concordancia. Cabe señalar que el valor absoluto del valor es mayor, cuanto más interesado está un actor en relación a un objetivo (GODET, 1995; 118-120). La Tabla 8 muestra la matriz 2MAO para el caso de estudio; justificándose a continuación cada uno de los valores otorgados.

Estrategia 1: *Desarrollo del Sector Agrario*

Objetivo 01 *Disminuir el rezago histórico del campo*

Secretaría de Economía (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SAGARPA (+3): concordancia fuerte, debido a que busca ayudar al desarrollo del sector agrario; a través de la generación de empleo rural e ingreso, entre los habitantes de las regiones rurales marginadas en México.

SRA (+3): concordancia fuerte, debido a que plantea ayudar a disminuir el rezago histórico a través del reparto de la tierra; así como mejorar las condiciones del campo, a través de una reforma agraria integral.

SEDESOL (+2): concordancia media, debido a que busca impulsar el desarrollo social y humano, con programas específicos enfocados al campo.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Tabla 8: Matriz de Posiciones Valoradas de los Actores por Objetivos (2MAO)

Actor \ Objetivo		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	S+	S-
Secretaría de Economía	A01	0	0	0	+3	+2	+3	+3	+1	+3	+3	18	0
SAGARPA	A02	+3	+3	+2	+3	+2	+3	+2	+1	+3	0	22	0
SRA	A03	+3	+2	+2	+3	0	+2	+2	0	+3	0	17	0
SEDESOL	A04	+2	+2	+2	+3	0	+3	+2	+3	+3	+1	21	0
SEMARNAT	A05	0	0	0	+3	0	0	+2	+3	+3	+2	13	0
SCT	A06	0	0	0	+2	0	0	+3	+3	+3	+2	13	0
Entidades Federativas	A07	+3	+3	+2	+2	+2	+2	+3	+1	+3	+3	24	0
COFUPRO	A08	+2	+3	+1	+2	+3	+3	+3	0	+3	0	20	0
Pequeños Productores	A09	+3	+3	-1	+2	0	+2	+2	0	+3	+2	17	-1
	S+	16	16	9	23	9	18	22	12	27	13		
	S-	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0		

Fuente: Elaboración Propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Entidades Federativas (+3): concordancia fuerte, debido a que resaltan la necesidad de fomentar el desarrollo del campo, para con ello disminuir el rezago histórico del mismo.

COFUPRO (+2): concordancia media, debido a que buscan promover el desarrollo del campo mexicano a través de la investigación y transferencia de tecnología.

Pequeños Productores (+3): concordancia fuerte, debido a que buscan disminuir el rezago histórico debido a que se ven afectados por el mismo.

Objetivo 02 *Incrementar la productividad del campo*

Secretaría de Economía (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SAGARPA (+3): concordancia fuerte, debido a que busca utilizar de la mejor manera los recursos, para incrementar la productividad del campo.

SRA (+2): concordancia media, debido a que busca llevar a cabo una reforma agraria integral, que promueva el incremento en la productividad del campo.

SEDESOL (+2): concordancia media, debido a que promueve iniciativas productivas para generar empleo, proporcionar capacitación y fomentar la productividad de los cultivos.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+3): concordancia fuerte, debido a que buscan incrementar la productividad del campo, como uno de sus objetivos primordiales.

COFUPRO (+3): concordancia fuerte, debido a que promueve la transferencia de tecnología hacia los productores, y busca incrementar la productividad del campo.

Pequeños Productores (+3): concordancia fuerte, buscan incrementar la productividad del campo, debido a que con ello se verán beneficiados e incrementarán sus ingresos.

Estrategia 2: *Desarrollo del Cluster Agroindustrial del Plátano*

Objetivo 03 *Diversificar la producción del campo*

Secretaría de Economía (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SAGARPA (+2): concordancia media, debido a que busca diversificar la producción del campo, para con ello generar empleo rural e ingresos.

SRA (+2): concordancia media, debido a que se plantea la necesidad de generar alternativas productivas y de ingreso, para mejorar el nivel de vida de los habitantes del agro mexicano.

SEDESOL (+2): concordancia media, debido a que promueven impulsar la producción sostenible y la diversificación de actividades.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (+1): *(0)*: en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+2): concordancia media, debido a que mencionan que buscan diversificar la producción de sus estados; enfocándose en productos más productivos y a los que se les pueda dar valor agregado en la región.

COFUPRO (+1): concordancia débil, debido a que realizan investigaciones para identificar productos potenciales en los que se pueda aplicar tecnología; sin embargo no es su objetivo primordial.

Pequeños Productores (-1): oposición débil, debido a que en la región se tienen plataneros y pequeños productores de los otros productos de la región; por lo que la oposición de los productores de otro tipo de productos, opaca la concordancia de los plataneros de la región.

Objetivo 04 *Aprovechar la vocación regional*

Secretaría de Economía (+3): concordancia fuerte, debido a que apoyan el desarrollo e implementación de clusters, enfocados en aprovechar las vocaciones regionales.

SAGARPA (+3): concordancia fuerte, debido a que plantea aprovechar los recursos naturales y proporcionar atención a cadenas productivas de amplia inclusión social.

SRA (+3): concordancia fuerte, debido a que plantea la necesidad de aprovechar las ventajas comparativas con que cuentan los núcleos agrarios.

SEDESOL (+3): concordancia fuerte, debido a que una de sus líneas de acción se refiere a aprovechar las vocaciones regionales y sus habilidades.
SEMARNAT (+3): concordancia fuerte, debido a que una de las estrategias de la secretaría es diagnosticar potencialidades y limitaciones del medio natural.
SCT (+2): concordancia media, debido a que busca aprovechar las oportunidades y la vocación de cada una de las regiones; para que su desarrollo concilie la eficiencia económica y la integración social.
Entidades Federativas (+2): concordancia media, debido a que plantean fomentar el aprovechamiento de las vocaciones regionales, para potenciar los recursos con que se cuenta en la región.
COFUPRO (+2): concordancia media, debido a que al realizar investigaciones enfocadas a la diversificación de la producción; de manera implícita se hacer referencia al aprovechamiento de las vocaciones regionales.
Pequeños Productores (+2): concordancia media, debido a que están conscientes de que aprovechar las vocaciones regionales es benéfico tanto para la producción, como para los productores.

Objetivo 05 *Fortalecer el cluster regional del plátano*
Secretaría de Economía (+2): concordancia media, debido a que promueven el desarrollo de clusters en regiones marginadas; asimismo, con el PPP fomenta el desarrollo de un cluster regional.
SAGARPA (+2): concordancia media, debido a que proporciona atención a las áreas estratégicas de las regiones marginadas, cadenas productivas y grupo prioritarios; donde el desarrollo del cluster del plátano es un área estratégica que tendrá un impacto positivo en la región.
SRA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.
SEDESOL (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.
SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.
SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+2): concordancia media, debido a que a pesar de que el plátano es un producto que se produce en toda la región; se cultivan otros productos en los que se involucra a un gran número de pequeños productores, lo que equivale a una oposición potencial respecto a modificar sus cultivos.

COFUPRO (+3) : concordancia fuerte, debido a que actualmente la fundación apoya a los plataneros y realiza investigaciones para poder transferir tecnología que ayude al desarrollo del cluster, generando mayor valor agregado al producto del campo.

Pequeños Productores (0): a pesar de que los plataneros concuerdan con el desarrollo del cluster, los otros productores se oponen, lo que neutraliza la actitud de este actor, hacia el presente objetivo.

Objetivo 06 *Dar valor agregado a los productos del campo*

Secretaría de Economía (+3): concordancia fuerte, debido a que señala la importancia de dar valor agregado a los productos del campo; por lo que apoya el fomento de cadenas productivas.

SAGARPA (+3): concordancia fuerte, debido a que busca propiciar las condiciones para proyectos de inversión productiva, asistencia técnica, capacitación y organización; proporcionando especial atención a cadenas productivas de amplia inclusión social.

SRA (+2): concordancia media, debido a que en uno de sus programas se menciona proporcionar valor agregado a los productos del campo.

SEDESOL (+3): concordancia fuerte, debido a que pretende fomentar el patrimonio productivo de los productores; así como el reforzamiento o ampliación de proyectos productivos.

SEMARNAT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SCT (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Entidades Federativas (+2): concordancia media, debido a que los gobiernos estatales buscan llevar a cabo proyectos que permitan dar valor agregado a los productos estatales y/o regionales.

COFUPRO (+3): concordancia fuerte, debido a que buscan proporcionar valor agregado a los diferentes productos del campo, a través del uso de tecnología.

Pequeños Productores (+2): concordancia media, debido a que los productores están interesados en proporcionar valor agregado a los productos del campo, ya que se podrá ver reflejado en una mejora en el nivel de vida de sus familias.

Estrategia 3: *Implementación del Plan Puebla-Panamá*

Objetivo 07 *Convertir a la región sureste en una zona competitiva*

Secretaría de Economía (+3): concordancia fuerte, debido a que uno de los programas que la secretaría plantea, es el desarrollo e implementación del PPP.

SAGARPA (+2): concordancia media, debido a que con sus programas busca dar atención a las áreas estratégicas de las regiones marginadas, cadenas productivas y grupos prioritarios.

SRA (+2): concordancia media, debido a que plantea llevar a cabo una reforma agraria integral, para contribuir al crecimiento ordenado de las comunidades; involucrando la elaboración e impulso de políticas públicas que contribuyan para mejorar el nivel de vida de los habitantes del agro mexicano

SEDESOL (+2): concordancia media, debido a que el PPP complementa los programas planteados por la secretaría; así como el desarrollo social y humano de las personas que viven y trabajan en el campo.

SEMARNAT (+2): concordancia media, debido a que la secretaría cuenta con un programa estratégico para el Sur-Sureste, y señala que una de sus estrategias es trabajar en coordinación con la oficina del comisionado del PPP.

SCT (+3): concordancia fuerte, debido a que la secretaría cuenta con programas específicos para la región sureste, en los que promueve aprovechar las vocaciones regionales, convertirla en una región competitiva y apoyar la implementación del PPP.

Entidades Federativas (+3): concordancia fuerte, debido a que están de acuerdo en llevar a cabo el proyecto del PPP.

COFUPRO (+3): concordancia fuerte, debido a que la implementación del PPP, exigirá el uso de tecnología que fomente el incremento de la productividad de los cultivos regionales.

Pequeños Productores (+2): concordancia media, debido a que el PPP ayudará a mejorar los niveles de vida de los habitantes del campo de la región.

Objetivo 08 *Desarrollo sustentable*

Secretaría de Economía (+1): concordancia débil, debido a se busca desarrollar clusters regionales, que respeten los recursos naturales existentes en la región.

SAGARPA (+1): concordancia débil, debido a que buscan promover el desarrollo regional sustentable.

SRA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SEDESOL (+3): concordancia fuerte, debido a que se busca lograr un desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza.

SEMARNAT (+3): concordancia fuerte, debido a que se tiene como compromiso valorar los recursos naturales y utilizarlos de manera sostenida.

SCT (+3): concordancia fuerte, debido a que se busca que el desarrollo del sistema de comunicaciones y transportes se lleve a cabo en armonía con el medio ambiente.

Entidades Federativas (+1): concordancia débil, debido a que se busca aprovechar las ventajas competitivas y la posición estratégica de los estados, para lograr un desarrollo sustentable.

COFUPRO (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Pequeños Productores (0): no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

Objetivo 09 *Mejorar la calidad de vida de los habitantes del sureste*

Secretaría de Economía (+3): concordancia fuerte, debido a que se tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la región.

SAGARPA (+3): concordancia fuerte, debido a que se busca fortalecer las acciones de generación de empleo rural e ingreso, entre los habitantes de las regiones rurales marginadas de México.

SRA (+3): concordancia fuerte, debido a que se tiene como objetivo mejorar las condiciones del campo y combatir los círculos viciosos de pobreza y marginación que existen en México.

SEDESOL (+3): concordancia fuerte, debido a que se busca impulsar proyectos productivos que impacten en el desarrollo social y humano de las microrregiones; lo que genera de manera directa, una mejora en la calidad de vida de los habitantes de la microrregión sur-sureste.

SEMARNAT (+3): concordancia fuerte, debido a que se postula un modelo de desarrollo en equilibrio con el medio ambiente; que proporcione a los mexicanos una mejor calidad de vida.

SCT (+3): concordancia fuerte, debido que se sientan las bases para reducir la desigualdad entre las regiones y abatir la marginalidad y el rezago, mediante la penetración de infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes.

Entidades Federativas (+3): concordancia fuerte, debido a que se busca mejorar la calidad de vida de sus habitantes de la región.

COFUPRO (+3): concordancia fuerte, debido a que a través de la transferencia de tecnología, se busca mejorar la calidad de vida de los habitantes del sureste mexicano.

Pequeños Productores (+3): concordancia fuerte, debido a que los pequeños productores pretenden mejorar su calidad de vida y la de sus familias; por lo que buscan alternativas para alcanzar su objetivo.

Estrategia 4: *Elaboración de Planes de Desarrollo Económico viables*

Objetivo 10 *Involucrar a todos los actores sociales*

Secretaría de Economía (+3): concordancia fuerte, debido a que se pretende involucrar a los diferentes actores sociales.

SAGARPA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SRA (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.

SEDESOL (+1): concordancia débil, debido a que lleva a cabo programas en conjunto con otras secretarías y participó en la elaboración del plan sectorial agrario.

SEMARNAT (+2): concordancia media, debido a que se promueve el trabajo conjunto con otras secretarías u organismos relacionados.

SCT (+2): concordancia media, debido a que se busca involucrar a los diferentes actores sociales, al momento de elaborar los planes de desarrollo.

Entidades Federativas (+3): concordancia fuerte, debido a que sus planes de desarrollo fueron elaborados considerando a los diferentes actores involucrados.
COFUPRO (0): en sus programas, no se establece de manera directa este objetivo; sin embargo, tampoco señala que se oponga al mismo.
Pequeños Productores (+2): concordancia media, debido a que consideran relevante que se involucre a todos los actores sociales, al momento de la toma de decisiones.

5.3.1.6 Matriz Valoradas de Convergencias y Divergencias (2MAA)

Hasta este punto, se tienen valoradas las posiciones de los actores con respecto a cada objetivo. Ahora resulta relevante establecer a través de la matriz 2MAA -matriz valorada de convergencias y divergencias-, las alianzas y los conflictos potenciales entre los actores; relación que se muestra en la Tabla 9 a continuación.

Tabla 9: Matriz Valorada de Convergencias y Divergencias (2MAA)

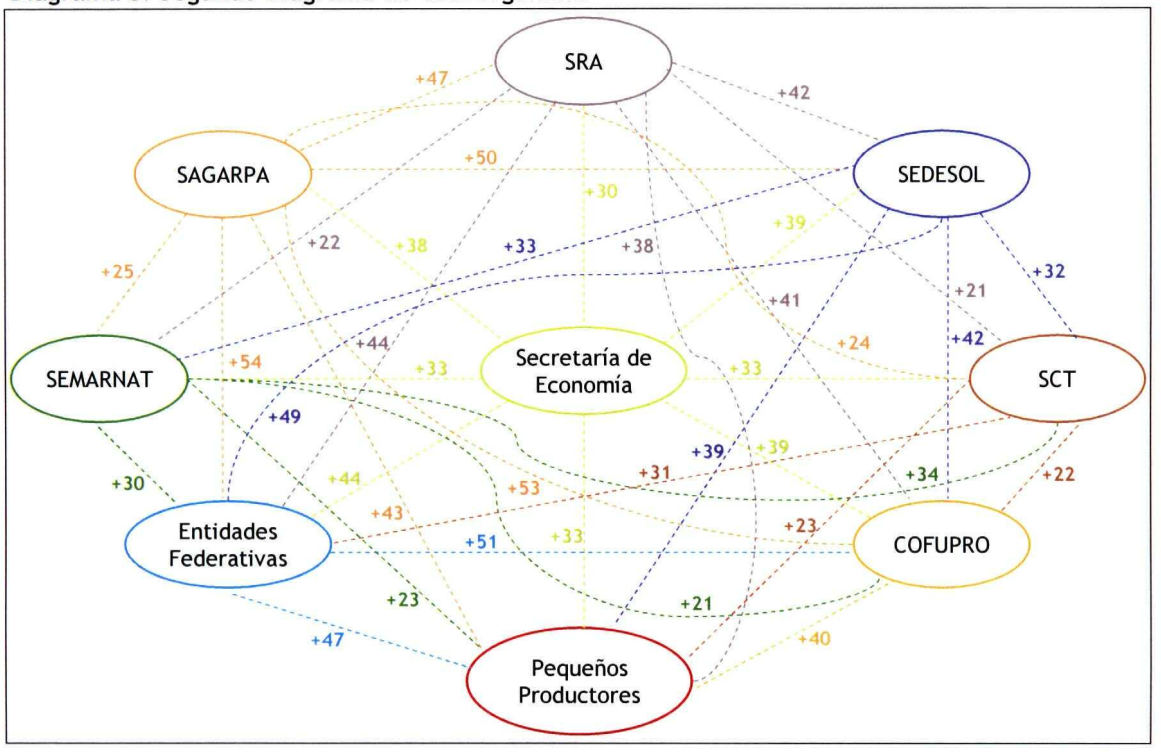
	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09
A01		38	30	39	33	33	44	39	33
A02	38		47	50	25	24	54	53	43 -02
A03	30	47		42	22	21	44	41	38 -02
A04	39	50	42		33	32	49	42	39 -02
A05	33	25	22	33		34	30	21	23
A06	33	24	21	32	34		31	22	23
A07	44	54	44	49	30	31		51	47 -02
A08	39	53	41	42	21	22	51		40 -01
A09	33	43 -02	38 -02	39 -02	23	23	47 -02	40 -01	

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Esta matriz valorada de convergencias y divergencias representa una segunda aproximación a la realidad, debido a que considera la posición jerarquizada de cada actor respecto a los diferentes objetivos relacionados. De esta forma se enfatizan las prioridades para cada actor, factor determinante al momento de establecer o buscar establecer alianzas entre los actores.

5.3.1.7 *Segundo Diagrama de Convergencias*

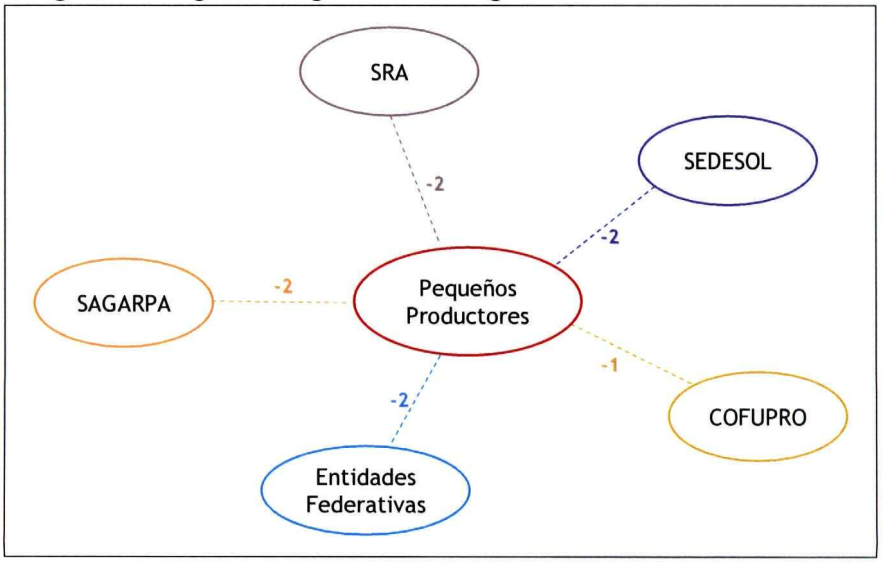
Diagrama 3: Segundo Diagrama de Convergencias



Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

5.3.1.8 *Segundo Diagrama de Divergencias*

Diagrama 4: Segundo Diagrama de Divergencias



Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Entre los primeros y los segundos diagramas, se observa resultados muy parecidos; debido a que la diferencia entre ellos se basa principalmente en la valoración de la aceptación u oposición de los objetivos relacionados; lo que se refleja en la fuerza con que convergen o divergen los actores entre ellos.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, los juegos de alianzas y conflictos potenciales, no dependen únicamente de las jerarquías de objetivos de un actor a otro, sino también de la capacidad de un actor para imponer sus prioridades a los otros; es decir, de las relaciones de fuerzas. Lo anterior, debido a que no es suficiente estar en conflicto con un actor para oponerse a él, sino hay que contar además con los medios de acción directos e indirectos para poder hacerlo.

La elección táctica de las alianzas y conflictos, está condicionada por los medios; sin embargo algunas veces, la existencia de una relación de fuerzas favorable, es la que incita a desencadenar el conflicto. Considerando lo anterior, resulta relevante realizar el análisis de las relaciones de fuerza a través de las dos matrices: la matriz MAD -Matriz de medios de acción directos-, y la MAI-Matriz de medios de acción indirectos-; las cuales son desarrolladas en los dos apartados siguientes (GODET, 1995; 120-121).

5.3.1.9 Matriz de Relaciones Directas (MAD)

La matriz de relaciones directas, se obtiene valorando la influencia de un actor sobre otro, en base a la escala siguiente: influencia fuerte (+3), influencia media (+2), influencia débil (+1) e influencia nula (0). La Tabla 10 muestra las valoraciones para el caso de estudio. La justificación de la valoración para cada uno de los actores se muestra a continuación.

Relaciones Directas de fuerza del actor *i*, sobre el actor *j*.

Actor 1: *Secretaría de Economía*

SAGARPA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SRA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

Tabla 10: Matriz de Relaciones Directas (MAD)

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	D_i
A01	0	2	2	2	2	2	3	2	1	16
A02	1	0	2	2	2	0	3	3	3	16
A03	1	2	0	2	2	0	3	0	3	13
A04	1	2	2	0	2	2	3	0	3	15
A05	1	2	2	2	0	2	3	0	1	13
A06	1	2	2	2	2	0	3	0	3	15
A07	2	2	2	2	2	2	0	3	3	18
A08	3	3	0	0	0	0	3	0	3	12
A09	1	3	1	1	1	1	3	2	0	13
S	11	18	13	13	13	9	24	10	20	

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

SEDESOL (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SEMARNAT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SCT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría es la que establece los programas federales que serán apoyados; así como determina el otorgamiento del FIDECAP a las entidades federativas que lo soliciten.

COFUPRO (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

Pequeños Productores (+1): influencia débil, debido a que representan el sector social y tienen menor fuerza que una secretaría de estado.

Actor 2: *SAGARPA*

Secretaría de Economía (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación directa con la secretaría que plantea los lineamientos del PPP.

SRA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SEDESOL (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SEMARNAT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SCT (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre las secretarías.
Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría establece los programas de desarrollo rural para los diferentes estados y regiones.
COFUPRO (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría establece los productos y áreas estratégicas; en las que es viable la promoción de transferencia tecnológica.
Pequeños Productores (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría establece los programas enfocados a incrementar la productividad del campo.

Actor 3: *SRA*
Secretaría de Economía (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación directa con la secretaría que plantea los lineamientos del PPP.
SAGARPA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SEDESOL (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SEMARNAT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SCT (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre las secretarías.
Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría establece los programas relacionados con la tenencia de la tierra.
COFUPRO (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la secretaría y la fundación.
Pequeños Productores (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría plantea los programas respecto a la tenencia de la tierra, lo que proporciona seguridad a la gente que vive y trabaja en el campo.

Actor 4: *SEDESOL*

Secretaría de Economía (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación directa con la secretaría que plantea los lineamientos del PPP.

SAGARPA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SRA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SEMARNAT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SCT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría plantea los programas enfocados en lograr un desarrollo humano y social en la región sureste.

COFUPRO (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la secretaría y la fundación.

Pequeños Productores (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría establece programas como el de "Atención a Jornaleros Agrícolas" y "Opciones Productivas", que ayudan directamente a los pequeños productores.

Actor 5: *SEMARNAT*

Secretaría de Economía (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación directa con la secretaría que plantea los lineamientos del PPP.

SAGARPA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SRA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SEDESOL (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

SCT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.

Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría regula que los proyectos regionales estén en completo apego a las leyes ambientales y que promuevan el desarrollo sustentable de la región.

COFUPRO (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la secretaría y la fundación.
Pequeños Productores (+1): influencia débil, debido a que los productores están más enfocados en mejorar su nivel de vida, que en llevar a cabo acciones en pro del desarrollo sustentable.

Actor 6: *SCT*
Secretaría de Economía (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación directa con la secretaría que plantea los lineamientos del PPP.
SAGARPA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SRA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SEDESOL (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
SEMARNAT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación directa de una secretaría de estado, con otra.
Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la secretaría establece que infraestructura básica es la que se va a desarrollar en la zona, buscando vincular a la región sureste con el resto del país.
COFUPRO (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la secretaría y la fundación.
Pequeños Productores (+3): los productores están interesados en proporcionar valor agregado a los productos del campo, ya que se podrá ver reflejado en una mejora en el nivel de vida de sus familias.

Actor 7: *Entidades Federativas Región Sureste*
Secretaría de Economía (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación entre gobiernos estatales y una secretaría de estado.
SAGARPA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación entre gobiernos estatales y una secretaría de estado.
SRA (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación entre gobiernos estatales y una secretaría de estado.

SEDESOL (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación entre gobiernos estatales y una secretaría de estado.
SEMARNAT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación entre gobiernos estatales y una secretaría de estado.
SCT (+2): influencia media, debido a que se trata de la relación entre gobiernos estatales y una secretaría de estado.
COFUPRO (+3): influencia fuerte, debido a que la fundación representa a los sectores privado y social; por lo que en cooperación se determinaran los objetivos y proyectos estatales.
Pequeños Productores (+3): influencia fuerte, debido a que los gobiernos estatales determinan las prioridades para sus planes de desarrollo, y los pequeños productores dependen de ellos para recibir apoyos que los ayuden a mejorar las condiciones del campo.

Actor 8: *COFUPRO*
Secretaría de Economía (+3): influencia fuerte, debido a que la fundación es una organización nacional que involucra a los sectores públicos y privados; por lo que puede ejercer presión para recibir los apoyos correspondientes para llevar a cabo sus programas.
SAGARPA (+3): influencia fuerte, debido a que la fundación está altamente vinculada con el desarrollo del sector agrario, y por ende con los programas de la secretaría.
SRA (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la fundación y la secretaría.
SEDESOL (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la fundación y la secretaría.
SEMARNAT (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la fundación y la secretaría.
SCT (0): influencia nula, no se puede establecer una relación directa entre la fundación y la secretaría.
Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que la fundación representa a los sectores privado y social, por lo que tiene un peso fuerte en cuanto a las decisiones de los gobiernos estatales se refiere.

Pequeños Productores (+3): influencia fuerte, debido a que la fundación representa a grupos de productores privados, que intervienen en la toma de decisiones que recaen sobre los pequeños productores.

Actor 9: *Pequeños Productores*

Secretaría de Economía (+1): influencia débil, debido a que se trata de pequeños productores que solicitan apoyos a la principal secretaría de estado, en lo que al PPP se refiere.

SAGARPA (+3): influencia fuerte, debido a que a pesar de ser pequeños productores, juntos pueden ejercer presión para que la secretaría lleve a cabo programas que satisfagan sus necesidades y demandas.

SRA (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación entre pequeños productores y la secretaría que realiza los programas relacionados con la tenencia de la tierra.

SEDESOL (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación entre pequeños productores y la secretaría enfocada en alcanzar un desarrollo humano y social, que beneficie al sector agrario.

SEMARNAT (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación entre pequeños productores y la secretaría que busca promover el desarrollo sustentable.

SCT (+1): influencia débil, debido a que se trata de la relación entre los pequeños productores y la secretaría que lleva a cabo la inversión en infraestructura básica.

Entidades Federativas (+3): influencia fuerte, debido a que los pequeños productores constituyen un sector social importante, que realiza demandas respecto a mejorar las condiciones del sector agrario, así como los niveles de vida de las personas relacionadas con el campo.

COFUPRO (+2): influencia media, debido a que la fundación es el organismo que representa a los productores privados y puede involucrar a los pequeños productores; logrando con ello, que se realicen transferencias tecnológicas que ayuden a incrementar la productividad del campo de la región sureste.

Hasta este punto, se tienen identificadas las relaciones directas de fuerza de cada uno de los actores, para el resto. Con lo que se obtiene el factor M_i, que será utilizado posteriormente para determinar la importancia de cada actor respecto a los demás.

5.3.1.10 Matriz de Relaciones Indirectas (MAI)

Las relaciones de fuerza no se limitan a la simple apreciación de los medios de acción directos, un actor puede actuar sobre otro por medio de un tercero. Es por ello que resulta necesario analizar la matriz MAI, obtenida multiplicando la matriz de relaciones directas, por ella misma (MAD X MAD). La Tabla 11, presenta la matriz MAI para el caso de estudio.

Tabla 11: Matriz de Relaciones Indirectas (MAI)

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	M_i
A01	23	31	23	23	23	15	39	17	41	235
A02	24	38	19	19	19	19	39	17	33	227
A03	15	25	23	19	19	19	30	23	24	197
A04	17	29	23	27	23	15	36	23	30	223
A05	15	23	21	21	25	13	30	19	34	201
A06	17	29	23	23	23	19	36	23	30	223
A07	22	38	23	23	23	15	54	16	37	251
A08	12	21	21	21	21	15	27	30	21	189
A09	19	22	20	20	20	12	30	20	35	198
S	164	256	196	196	196	142	321	188	285	

Fuente: Elaboracion propia, en base a la metodología de Michel Godet.

*5.3.1.11 Coeficientes r_i**

La primera parte del quinto paso dentro de la metodología, consiste en evaluar las relaciones de fuerza de los actores. Las cuales se caracterizan por los coeficientes r_i, mismos que sirven para ponderar las posiciones valoradas de la matriz 2MAO; lo que generará la matriz 3MAO: matriz de posiciones ponderadas por las relaciones de fuerza.

Los indicadores de las relaciones de fuerza r_i, consideran las influencias indirectas M_i dentro de la matriz de las relaciones de fuerzas reales. La medida de la motricidad indirecta relativa ($M_i/\sum M_i$) nos dará un buen indicador de la ventaja de un actor sobre otro. Sin embargo, con una motricidad relativa idéntica, un actor estará en una mejor relación de fuerza que otro si su dependencia global es menor.

Es por ello, que resulta conveniente ponderar el coeficiente anterior $M_i/\sum M_i$ mediante una función inversa de la dependencia M_i/M_i+D_i.
Dado el coeficiente:

$$r_i = \frac{M_i}{\sum M_i} \; x \; \frac{M_i}{M_i + D_i}$$

Donde M_i = Influencia indirecta global, y D_i = Influencia directa global.

Si la dependencia Di es nula, $r_i = (M_i/\sum M_i)$; si la dependencia D_i es fuerte en relación a la motricidad, entonces la relación de fuerza r_i será mucho más débil que la simple relación $M_i/\sum M_i$. Por otro lado, para facilitar la compensación y los cálculos, se sugiere normalizar los coeficientes r_i por su media

$$\bar{r_i} = \sum \frac{r_i}{n}$$

Es decir,

$$r_i^* = \frac{r_i}{\bar{r_i}} = \frac{nr_i}{\sum r_i}$$

La suma de los coeficientes r_i es igual al número de actores, por lo que en este caso particular es igual a nueve. Cabe señalar que si todos los actores tuvieran la misma relación, todos los coeficientes r_i serían igual a 1. Sin embargo, en este caso específico, la relación de fuerzas de los actores difiere para cada uno de ellos. En la Tabla 12 se muestra la relación de los coeficientes r_i para cada uno de los actores involucrados en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región sureste.
En base a los coeficientes identificados, se observa que COFUPRO es el actor con menor relación de fuerzas con el resto de los actores; lo que se explica al considerar que es uno de los dos actores fuera del sector público. Asimismo, es latente la resistencia al cambio de los pequeños productores, al ser uno de los actores con un coeficiente menor de relaciones de fuerza.

Tabla 12: Coeficientes r_i

Actor	Coeficientes ri*	
Secretaria de Economía	ri*(A1)	1.0872
SAGARPA	ri*(A2)	1.0479
SRA	ri*(A3)	0.9132
SEDESOL	ri*(A4)	1.0325
SEMARNAT	ri*(A5)	0.9329
SCT	ri*(A6)	1.0325
Entidades Federativas	ri*(A7)	1.1573
COFUPRO	ri*(A8)	0.8782
Pequeños Productores	ri*(A9)	0.9181

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Además, los pequeños productores son el único actor que diverge en cuanto a los objetivos relacionados se refiere; lo que podría identificarlo como un actor nocivo para el desarrollo de la región. Sin embargo, este actor juega un papel trascendental ya que son los pequeños productores los actualmente están más afectados por el rezago de la región sureste; por lo que de su compromiso y convergencias con otros actores depende en gran parte que se lleven a cabo las líneas de acción planteadas para desarrollar el sureste mexicano, a través del cluster agroindustrial del plátano.
Por otro lado, a partir de la identificación de las relaciones de fuerza de los actores, se puede detectar la importancia del apalancamiento del gobierno para dinamizar el ciclo de crecimiento. Ya que los actores con mayor relación de fuerzas con el resto son, por un lado las Entidades Federativas; y por otro, Secretaría de Economía, SAGARPA, SEDESOL, SCT, SEMARNAT y SRA.

5.3.1.12 Matriz de Posiciones Valoradas Ponderadas de los Actores por Objetivos (3MAO)

La Tabla 13 muestra la matriz 3MAO, en la que se presentan los valores de las posiciones de los actores por objetivos, ponderados por las relaciones de fuerza. De esta forma, se tiene una mayor aproximación respecto a la actitud de cada actor, hacia cada objetivo; debido a que ya se valoraron las relaciones de fuerza de cada uno de los actores.

Tabla 13: Matriz de Posiciones Valoradas Ponderadas de los Actores por Objetivos (3MAO).

Actor \ Objetivo		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
Secretaría de Economía	A01	0	0	0	3.26	2.17	3.26	3.26	1.09	3.26	3.26
SAGARPA	A02	3.14	3.14	2.10	3.14	2.10	3.14	2.10	1.05	3.14	0
SRA	A03	2.74	1.83	1.83	2.74	0	1.83	1.83	0	2.74	0
SEDESOL	A04	2.07	2.07	2.07	3.10	0	3.10	2.07	3.10	3.10	1.03
SEMARNAT	A05	0	0	0	2.80	0	0	1.87	2.80	2.80	1.87
SCT	A06	0	0	0	2.07	0	0	3.10	3.10	3.10	2.07
Entidades Federativas	A07	3.47	3.47	2.31	2.31	2.31	2.31	3.47	1.16	3.47	3.47
COFUPRO	A08	1.76	2.63	0.88	1.76	2.63	2.63	2.63	0	2.63	0
Pequeños Productores	A09	2.75	2.75	-0.92	1.84	0	1.84	1.84	0	2.75	1.84

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

5.3.1.13 Matriz Ponderada de Convergencias y Divergencias (3MAA)

Es a partir de la matriz (3MAO), que se puede desarrollar la matriz 3MAA - matriz ponderada de convergencias y divergencias-, en la que se determinan los acuerdos y conflictos potenciales, considerando las relaciones de fuerza de cada uno de los actores. La Tabla 14 presenta la matriz 3MAA, para el caso de estudio.

Tabla 14: Matriz Ponderada de Convergencias y Divergencias (3MAA)

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09
A01		43.29	29.79	43.78	33.47	37.05	55.37	37.24	32.94
A02	43.29		44.98	54.10	24.44	25.97	65.49	48.77	41.37 -1.92
A03	29.79	44.98		39.60	18.74	19.80	46.50	32.88	31.86 -1.68
A04	43.78	54.10	39.60		31.79	34.12	58.55	38.08	36.97 -1.90
A05	33.47	24.44	18.74	31.79		32.75	32.39	17.21	19.70
A06	37.05	25.97	19.80	34.12	32.75		37.04	19.95	21.80
A07	55.37	65.49	46.50	58.55	32.39	37.04		51.84	49.94 -2.13
A08	37.24	48.77	32.88	38.08	17.21	19.95	51.84		32.25 -0.81
A09	32.94	41.37 -1.92	31.86 -1.68	36.97 -1.90	19.70	21.80	49.94 -2.13	32.25 -0.81	

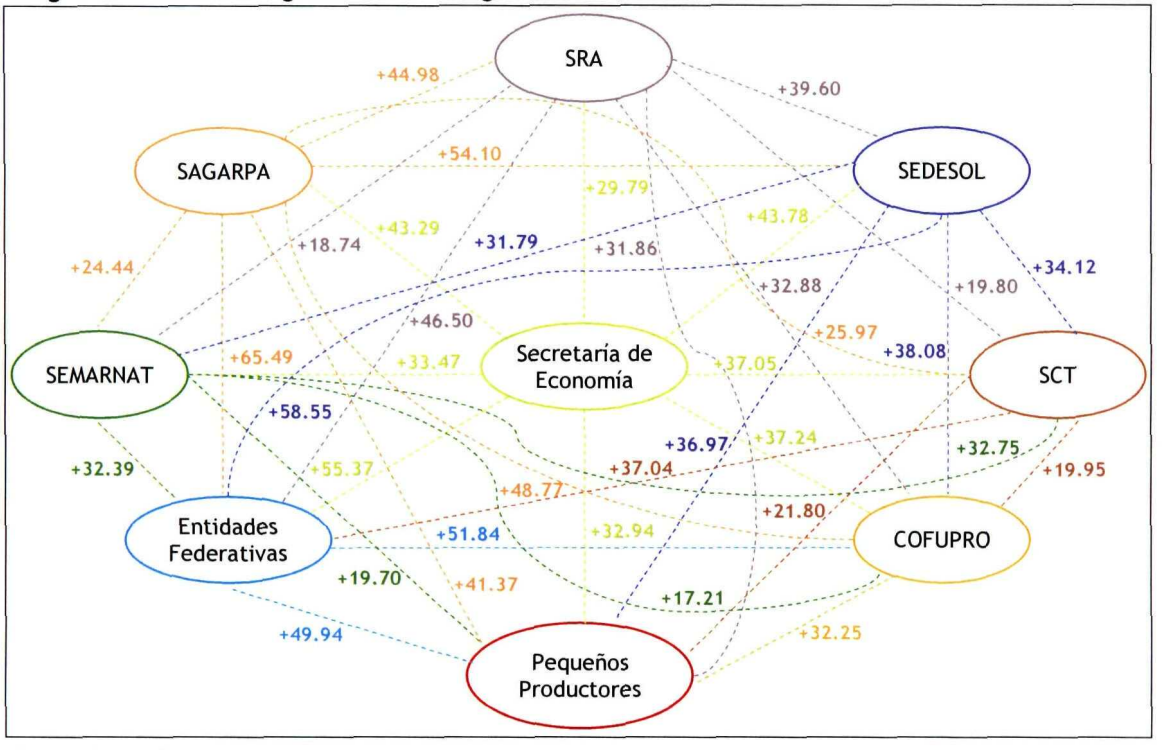
Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Es en esta matriz, en la que se observan las relaciones más apegadas a la realidad; ya que las convergencias y divergencias mostradas, consideran la posición, jerarquía y relación de fuerza de cada uno de los actores involucrados. Situación que se puede observar al comparar los diagramas de convergencias y divergencias; en los que se nota el cambio en la estrategia de los actores. Los Diagramas 5 y 6, muestran los diagramas de convergencias y divergencias, respectivamente.

Al analizar los diagramas de convergencias y divergencias, se puede observar que los valores van cambiando conforme se avanza en la apreciación y ponderación de los objetivos. Lo que permite deducir que en lo que a convergencias se refiere, las Entidades Federativas concuerdan más con SAGARPA y Secretaría de Economía; y en un menor grado con la SEMARNAT. Asimismo, los Pequeños Productores convergen en mayor grado con las Entidades Federativas y SAGARPA; y en un menor grado con SEMARNAT.

5.3.1.14 *Tercer Diagrama de Convergencias*

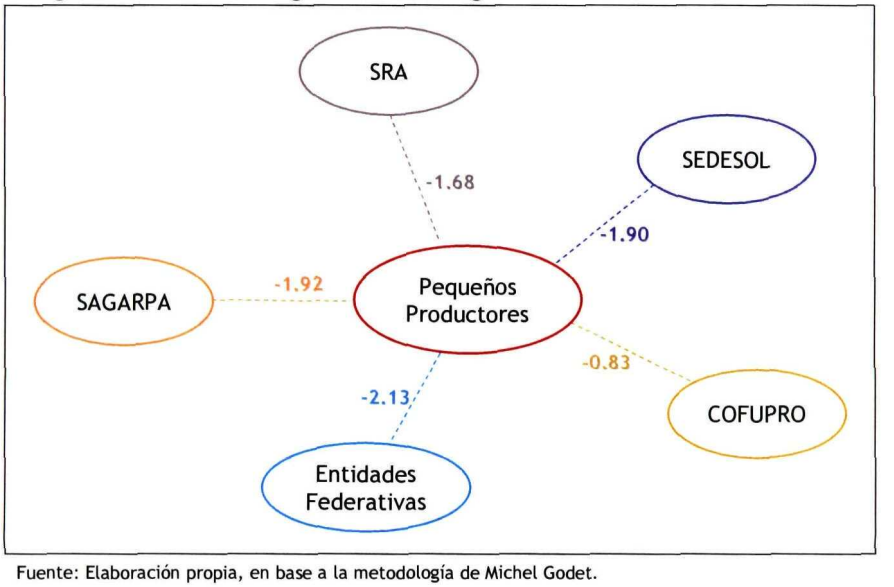
Diagrama 5: Tercer Diagrama de Convergencias



Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

5.3.1.15 *Tercer Diagrama de Divergencias*

Diagrama 6: Tercer Diagrama de Divergencias



Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

Por otro lado, en lo que a divergencias se refiere, a pesar de que en los primeros dos diagramas se observaba una oposición semejante entre los seis actores involucrados en las mismas; en el tercer gráfico se observa que los Pequeños Productores divergen en mayor grado con las Entidades Federativas y en un menor grado con la COFUPRO. Resultado que puede ser comprendido al considerar que la COFUPRO involucra a ciertos productores, y es el representante de los sectores privado y social; por lo que el diálogo y convergencia puede ser mayor. En cambio, respecto a la relación de los Pequeños Productores con las secretarías, la divergencia es mayor dado que se trata de instancias gubernamentales. De este análisis cabe resaltar que a pesar que los Pequeños Productores convergen en mayor grado con las Entidades Federativas, es también con ellas que tienen la mayor divergencia.

5.3.1.16 Matriz de Balance Neto de Fuerzas

La matriz del balance neto de las relaciones de fuerza de los actores, permite establecer que SCT y Secretaría de Economía, están globalmente en una relación de fuerza más favorable frente las Entidades Federativas y SAGARPA. Asimismo, SEDESOL, SEMARNAT, SRA y COFUPRO tienen un balance neto de fuerzas positivo, lo que se representa que aunque en menor grado, tienen relaciones de fuerza favorables para cada uno de ellos. Por otro lado, los Pequeños Productores están completamente dominados; es decir, están en una relación de fuerza desfavorable frente a todos los actores. La Tabla 15 muestra la matriz del balance neto de las relaciones de fuerza de los actores, para el caso del desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en el sureste mexicano.

Tabla 15: Matriz de Balance Neto de Fuerzas

	A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	
A01		7	8	6	8	-2	17	5	22	71
A02	-7		-6	-10	-4	-10	1	-4	11	-29
A03	-8	6		-4	-2	-4	7	2	4	1
A04	-6	10	4		2	-8	13	2	10	27
A05	-8	4	2	-2		-10	7	-2	14	5
A06	2	10	4	8	10		21	8	18	81
A07	-17	-1	-7	-13	-7	-21		-11	7	-70
A08	-5	4	-2	-2	2	-8	11		1	1
A09	-22	-11	-4	-10	-14	-18	-7	-1		-87
	-71	29	-1	-27	-5	-81	70	-1	87	

Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología de Michel Godet.

5.3.1.17 Recomendaciones

La segunda parte de la quinta etapa del Método MACTOR, se refiere a formular para cada actor, las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios; mismas que se realizan a continuación. Cabe señalar, que dichas recomendaciones servirán con base para desarrollar los escenarios del siguiente capítulo.

Para *Secretaría de Economía*, se recomienda establecer alianzas con las Entidades Federativas, SAGARPA y SEDESOL; debido a que reuniendo esfuerzos podrán obtener mejores resultados globales.

Para *SAGARPA*, se recomienda establecer alianzas con las Entidades Federativas, SEDESOL, SRA, Secretaría de Economía y COFUPRO; debido a que muestran convergencias importantes.

Para *SRA*, se recomienda establecer alianzas con las Entidades Federativas, SAGARPA, SEDESOL, COFUPRO y los Pequeños Productores; debido a que son los actores con quienes más convergencias tiene la secretaría.

Para *SEDESOL*, se recomienda establecer alianzas con las Entidades Federativas, SAGARPA y Economía; debido a que pueden obtener mejores resultados al realizar proyectos cooperativos, como se mencionó anteriormente.

Para *SEMARNAT*, se recomienda establecer alianzas con Secretaría de Economía, SCT, Entidades Federativas y SEDESOL; debido a que al realizar programas en conjunto, la secretaría podrá vigilar que los programas se lleven a cabo con pleno respeto a los recursos naturales.

Para *SCT*, se recomienda establecer alianzas con Secretaría de Economía, Entidades Federativas, SEDESOL y SEMARNAT; debido a que al trabajar bajo un esquema de cooperación entre secretarías y gobiernos estatales, se podrán obtener mejores resultados.

Para las *Entidades Federativas*, se recomienda establecer alianzas con SAGARPA, SEDESOL, Secretaría de Economía y COFUPRO; debido a que de esta forma los proyectos enfocados al campo de la región, estarán enfocados en sectores estratégicos, que fomenten el desarrollo social y humano, siendo complementados con tecnología.

Para la *COFUPRO*, se recomienda establecer alianzas con las Entidades Federativas, SAGARPA, SEDESOL y Secretaría de Economía; debido a que de esta forma las investigaciones y transferencia tecnológica se llevarán a cabo en áreas y proyectos estratégicos para la región.

Para los *Pequeños Productores*, se recomienda establecer alianzas con Entidades Federativas, SAGARPA, SEDESOL, Secretaría de Economía y COFUPRO; para poder llevar a cabo proyectos que beneficien a los productores de la región y sean apoyados de manera directa por diferentes instancias gubernamentales.

Por último, se puede decir que la relación de trabajo cooperativo entre las diferentes secretarías de estado involucradas en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano es de vital importancia; específicamente la alianza entre Secretaría de Economía, SAGARPA, SEDESOL y las Entidades Federativas. Alianza que permitirá establecer vínculos indirectos entre los diferentes actores involucrados, logrando con ello mejores resultados en beneficio de los habitantes del campo y de la región en general.

En el siguiente capítulo, como última etapa del Método MACTOR, se plantean tres escenarios diferentes, en los que se consideran los resultados de la aplicación del mismo; en el caso específico del desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región sureste de México.

Los tres escenarios que se desarrollan en el siguiente apartado, consideran tanto las tres áreas de estudio vinculadas en la investigación: prospectiva, clusters agroindustriales y desarrollo agrario; como los resultados obtenidos de la aplicación del Método MACTOR. Resultados que enfatizan la importancia de establecer alianzas entre los actores involucrados en el desarrollo del sureste mexicano, a través del desarrollo de clusters agroindustriales como el del plátano.

Cabe señalar que la aplicación del Método MACTOR permite dar un respaldo cuantitativo a una situación cualitativa en la que se conocen los objetivos, medios y problemas de los actores, pero no se sabe a ciencia cierta las estrategias que planean llevar a cabo. Es así, como reconociendo la posición, jerarquía y relación de fuerza de los mismos que se pueden determinar escenarios coherentes con la realidad que se vive en la región sureste.

VI. ESCENARIOS DE VINCULACIÓN REGIONAL DEL SURESTE MEXICANO, A TRAVÉS DE LA IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE CLUSTERS AGROINDUSTRIALES

"Las personas fuertes crean sus acontecimientos;
las débiles sufren lo que les impone el destino"
Alfred de Vigny

El presente capítulo tiene por objetivo desarrollar tres escenarios diferentes, en los que se consideren los resultados obtenidos de la aplicación del Método MACTOR en el caso específico del desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región sureste de México. El primer escenario planteado, corresponde al *futurable*: el futuro deseable, pero no posible ni probable; el segundo, se refiere al *futurible*: el futuro deseable y posible; y por último, el tercero presenta el *tendencial*[17]: el futuro posible y probable, pero no deseable.

De acuerdo con Godet (1995), el éxito del método de escenarios consiste en reducir la incertidumbre que pesa sobre la hipótesis clave del futuro. Sin embargo, señala que la principal limitación del método estriba en su carácter estratégico que impone la confidencialidad de los resultados.

6.1 Un Sureste Evolucionado: del autoconsumo a la agricultura especializada[18]

Actualmente, la región sureste compite mano a mano con el resto del país; el rezago histórico del sureste mexicano ha sido eliminado en un corto plazo. Las políticas gubernamentales, aunadas a la cooperación entre los diferentes actores sociales de la región, dieron lugar a un desarrollo sin precedentes. Los habitantes del campo, ahora son empresarios que exportan su producción y obtienen amplios márgenes de ganancia. El viejo esquema en el que grandes empresas recibían los beneficios emanados por industrializar los productos del campo ha terminado; ahora, los mismos productores son los que gracias al desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región, se dieron cuenta de que si ellos mismos industrializaban sus

---

[17] El escenario tendencial consiste en una proyección de las condiciones futuras que rodean al sector si las políticas de desarrollo continúan como hasta ahora se han llevado a cabo (GEQ, 1999; 13).

[18] El presente escenario corresponde al futuro deseable, pero no probable ni posible.

productos, podrían recibir los beneficios económicos generados y así, incrementar de manera drástica el nivel y la calidad de vida de sus familias.

La región sureste se desarrolló de una economía de autoconsumo a una de especialización, en muy corto plazo. Debido a que aunado al desarrollo del cluster agroindustrial del plátano, se aplicó el modelo a otros productos de la región; generándose sinergias importantes ya sea entre los nueve estados de la región, o entre sólo algunos de ellos, dependiendo del producto a industrializar y si éste es prioritario a nivel regional o local.

El proceso productivo actual contempla el respeto a la producción individual y la libertad de asociación para prestar servicios comunes en beneficio de todos. Por lo que la organización bajo el esquema de cooperativa agraria tuvo gran impacto, ya que permitió que los pequeños productores participaran en los eslabones del cluster que generan más valor agregado. Además, la participación rápida y total de los productores; así como la consolidación de sus organizaciones, facilita el acceso a los diferentes programas de gobierno y a los recursos que en ellos se destinan.

La implementación del Plan Puebla-Panamá fortaleció las relaciones entre las dependencias gubernamentales, por lo que ahora se incrementan las convergencias entre las mismas. De igual forma, tanto el sector privado como el social, están más abiertos al diálogo, a disminuir las divergencias y a establecer alianzas con el sector público. En donde la actitud de negociación y cooperación entre los actores sociales de la región, ha generado beneficios tangibles para cada uno de ellos.

La tecnología con que se cuenta actualmente, es de la más avanzada en cuando a agroindustria se refiere; por lo que al utilizarla de manera eficiente, los habitantes del campo lograron erradicar la pobreza en que vivían. Igualmente, en un corto plazo se desarrolló toda la infraestructura básica y especializada necesaria para posicionar a la región como un punto clave en el Corredor Industrial de las Américas.

Por último, cabe señalar que el desarrollo de la región se ha dado bajo el esquema de sustentabilidad; por lo que además de fomentar el desarrollo de la región y mejorar el nivel de vida de sus habitantes, esto se hizo en pleno respeto de la naturaleza y los recursos naturales. Lo que confirma el compromiso de los actores sociales con el futuro del país.

6.2 *El Sureste Agroindustrializado: un modelo de desarrollo para las economías emergentes*[19]

Actualmente, el sureste mexicano cuenta con un sector agrario mixto y diversificado, que utiliza sistemas productivos eficientes y sustentables; en el que se aprovechó la vocación regional, al fomentarse el desarrollo de clusters agroindustriales como el del plátano. Donde gobierno federal, entidades federativas, instituciones privadas y los pequeños productores trabajan conjuntamente; consiguiendo con ello integrar las necesidades y objetivos específicos de cada uno de los actores sociales involucrados.

Para que se diera este trabajo conjunto, fue necesario fortalecer las convergencias entre los diferentes actores del sector público -gobierno federal y entidades federativas de la región- y el sector privado; así como debilitar las divergencias del sector social -pequeños productores-, con las Entidades Federativas, SAGARPA, SEDESOL, SRA y, en menor grado, con COFUPRO.

La puesta en marcha del Plan Puebla-Panamá fue el detonante para que se lograra integrar al sureste mexicano agroindustrialmente; debido a que el desarrollo e integración del cluster agroindustrial del plátano, estableció las bases para la integración horizontal de la economía. Facilitándose con ello, la diversificación productiva, la generación de valor agregado, la especialización regional y, sobretodo, disminuir el rezago histórico del campo.

La infraestructura básica desarrollada en el contexto del PPP, fue determinante para que se lograra vincular a la región sureste con el resto del país; donde la ubicación estratégica de carreteras y puertos, aunada al desarrollo agroindustrial alcanzado por la región, permitió posicionarla como un polo de desarrollo en América Latina.

El sector agrario regional se diversificó hacia la fruticultura y, sobretodo, hacia plantaciones de alto valor agregado; a partir del exitoso desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región. En este último caso, la modernización e integración del sector, se logró a través de la transformación productiva, al incluir innovación tecnológica en todos los eslabones del cluster agroindustrial; donde la capacitación constante hacia los pequeños productores jugó un papel trascendental.

---

[19] El presente escenario, corresponde al futuro deseable y probable.

Esto último, debido a que al incrementar la productividad del campo, así como al otorgarle valor agregado al producto, en un mediano plazo; fue posible desarrollar los mercados naturales y potenciales de la región. Donde algunos de los productos industrializados del plátano como chips, puré y pasta de plátano; se posicionaron en el mercado como insumos de otros clusters, lográndose con ello una vinculación del sector rural con el sector manufacturero.

Al llevarse a cabo la reforma agraria integral en la región, se generaron alternativas productivas y de ingreso, para mejorar el nivel de vida de los habitantes del agro regional; por lo que la política rural se vinculó con otras áreas estratégicas, y el desarrollo humano y el crecimiento económico, se constituyeron como los detonadores del desarrollo de la región.

En lo que a pequeños productores se refiere, se puso en marcha un ambicioso programa de organización, que compactó unidades de producción bajo esquemas de agrupación y asociaciones; las cuales utilizan mecanismos de operación y dirección eficientes. Además, se impulsaron esquemas cooperativos para las maquilas agrícolas, trabajos post-cosecha, tecnología, capitalización, comercialización y resguardo de la biodiversidad; donde el desarrollo de infraestructura básica por parte de SCT, fue primordial y determinante para el desarrollo agroindustrial de la región sureste. Igualmente, la inversión en la planta productiva generó empleos y fortaleció la capacidad competitiva del sector agrario; debido a que se identificaron los eslabones estratégicos del cluster agroindustrial del plátano en que era necesario, atractivo y conveniente invertir. Por lo que las entidades federativas se enfocaron en la creación de las condiciones propicias para el establecimiento de alianzas estratégicas e inversiones conjuntas entre productores, capital privado y recursos públicos.

Por último, cabe señalar que el éxito alcanzado con un proyecto integral como el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano en la región sureste, fomentó la participación de otros grupos de manera natural; lográndose con ello, la participación de todos los actores sociales involucrados. De esta forma, al establecerse las alianzas y vínculos de comunicación necesarios; se determinó desarrollar otro cluster agroindustrial en la región, alcanzándose de esta manera el desarrollo regional tan esperado.

6.3 Un Sureste Rezagado: tendencia histórica imposible de romper[20]

Actualmente, la región sureste es una economía de autoconsumo; la cual no ha podido desarrollarse a pesar de los programas y esfuerzos llevados a cabo tanto por el gobierno federal, como por las entidades federativas. Ha sido imposible romper con la tendencia histórica de dependencia y rezago generalizado en la región; debido a que las instituciones continúan aplicando sus programas en los diferentes niveles de gobierno, sin que se impacte integralmente el sector.

Ha crecido la disociación del sector primario con el resto de la economía estatal; y el campo sigue concentrándose en cultivos básicos. Los cultivos no se han diversificado hacia productos que puedan generar valor agregado; lo que ha provocado el empobrecimiento de los suelos por las prácticas agronómicas de monocultivo y el incremento de las zonas de cultivo con un uso no sustentable de los recursos. Además, se ha dado un progresivo deterioro de la infraestructura de soporte, riesgo y distribución; lo que ha agravado la situación del campo en la región.

La disminución de los ingresos de la población rural, así como la gestación de problemas rurales; ha incrementado la migración al medio urbano. Situación que se refleja al emplearse en el campo, únicamente a familiares; donde su trabajo más que una actividad económica es considerada su forma de vida. Hecho que justifica que los pequeños productores no estén dispuestos a incluir el factor tecnológico en sus cultivos, así como a cambiar el cultivo que han producido por años; debido a que de esta forma estarían arriesgando los ingresos familiares.

Las divergencias entre los pequeños productores y algunas dependencias gubernamentales como SAGARPA, SEDESOL y SRA; así como con las Entidades Federativas y COFUPRO, no lograron eliminarse. Por lo que a pesar de las convergencias existentes, no se pudo llevar a cabo el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano; lo que refleja que la oposición de los pequeños productores tuvo mayor influencia que las alianzas entre los mismos.

---

[20] El presente escenario corresponde al futuro probable y posible, pero no deseable.

VII. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

"Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande,
sólo es posible avanzar cuando se mira lejos."
José Ortega y Gasset

Este último capítulo tiene como objetivo resaltar los resultados obtenidos a lo largo de la presente tesis, las conclusiones derivadas del mismo; así como las recomendaciones respecto a las futuras líneas de acción e investigación, dentro del contexto de la vinculación del sureste mexicano a través de clusters agroindustriales como el del plátano.

7.1 Resultados

La prospectiva es un enfoque multidisciplinario, que puede ser aplicado en diferentes áreas de estudio, con diferentes enfoques. Es por ello que uno de los principales resultados de la presente tesis, se refiere a que a partir de la aplicación de la prospectiva en casos específicos de desarrollo regional; se pueden identificar las líneas de acción necesarias para alcanzar el futurible, considerando a todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la región. Donde se puede alcanzar el futuro deseado, a través de las alianzas generadas entre los actores, como consecuencia de la aplicación del Método MACTOR.

En el caso del sureste mexicano, dados los retos estratégicos y los objetivos relacionados con un enfoque en el desarrollo del sector primario de la región, los resultados muestran que existen convergencias importantes entre los actores sociales involucrados. Sin embargo, resultaría recomendable realizar el mismo análisis pero bajo una nueva perspectiva; donde se podrían obtener resultados muy diferentes respecto a los obtenidos en la presente tesis.

Por lo que la identificación tanto de los actores sociales involucrados, como del producto motor, fueron determinantes para concluir que a través de la industrialización del plátano, se podrá detonar el desarrollo rural de la región sureste de México.

Desarrollo que estaría en el contexto del Plan Puebla-Panamá, por lo que podría ser apoyado por los diferentes actores sociales, debido a que incrementaría los niveles y calidad de vida de los habitantes del campo, y con ello de la región.

7.2 Conclusiones

El análisis prospectivo de la presente tesis, está altamente relacionado con lo que a prospectiva política se refiere; debido a que se enfoca en el desarrollo del sureste mexicano a través de clusters agroindustriales. Es por ello, que la eficiente identificación de los actores y las solicitudes sociales involucradas en el mismo, jugaron un papel trascendental; donde a través de la aplicación del Método MACTOR, fue posible elaborar escenarios coherentes con la situación actual y los juegos de los actores.

Asimismo, debido a que se utilizaron como herramientas para identificar los futuros probables y alternos, el análisis estructural y el método de escenarios; fue posible generar tres escenarios, que involucran a nueve actores sociales que se clasifican como Gobierno Federal, Entidades Federativas y Sectores Privado y Social.

Es por ello que se concluye que tanto la prospectiva estratégica como sus herramientas, pueden ser utilizadas ya sea por el sector público o el privado, para realizar estudios que involucren la identificación del futuro deseable; para determinar las estrategias necesarias para alcanzarlo.

Por otro lado, en lo que a clusters agroindustriales se refiere, se puede decir que los sectores público, privado y social pueden utilizarlos como una herramienta de desarrollo regional. Para que regiones específicas, tomando en consideración sus ventajas comparativas, generen ventajas competitivas que les permitan enfrentarse al ambiente globalizado en el que se vive actualmente; donde las alianzas y acuerdos entre los actores involucrados, determinarán el éxito de su implementación.

De las experiencias internacionales en materia de clusters agroindustriales y cooperativas agrarias, se puede concluir que: a) las alianzas de los actores involucrados, pueden fomentar y facilitar el desarrollo de los clusters y por ende de las regiones; b) es necesario considerar la innovación como factor clave para el desarrollo de clusters agroindustriales, recordando que no se refiere únicamente al

aspecto tecnológico, sino también considera el desarrollo de nuevas técnicas y conocimientos; y c) las organizaciones de productores que vayan más allá de vender sus cultivos como materias primas y busquen la industrialización de los productos, juegan un papel trascendental en lo que a desarrollo rural se refiere.

En el caso específico de la región sureste de México, y en base a los recursos naturales con que se cuenta, el desarrollo de un cluster agroindustrial puede generar una ventaja competitiva en la región; utilizando como medio de acción el Plan Puebla-Panamá, propuesto por el gobierno federal. Es por ello, que retomando los cuatro criterios de identificación de un producto motor, se puede afirmar que el plátano es uno de ellos y puede detonar el desarrollo del sureste mexicano a través del aprovechamiento de los recursos naturales existentes en la región. Donde a pesar de que la producción en la región es de autoconsumo, existen excedentes que pueden ser procesados y/o exportados a otros estados y al exterior; creando con ello mayor riqueza, a través de la generación de valor agregado, al elaborar productos como chips, puré y pasta de plátano. Aunado a lo anterior, existe la posibilidad de integración con otros clusters relacionados, al vender éstos productos procesados, como insumos para clusters como el de Pan, Galletas y Pastas, y Dulces y Chocolates, entre otros.

Por otro lado, en lo que a desarrollo regional sustentado en el sector agrario se refiere, el factor tecnológico es un aspecto que debe ser considerado en el caso del sureste mexicano, al identificar los actores que fomentarán el desarrollo de la región, a través del cluster agroindustrial del plátano; con el fin último de alcanzar un desarrollo rural integral en la región. Asimismo, el haber identificado que la región cuenta con agricultura de subsistencia, dado que para la mayoría de los pequeños productores ésta actividad se constituye como su forma de vida. Se puede afirmar que el pasar de esta fase a la de agricultura diversificada en un corto plazo, es casi imposible. Lo anterior, debido a que se necesita ir avanzando de una fase a otra, con programas y líneas de acción enfocadas en la fase que se desea alcanzar; sin buscar pasar de la fase inicial a la final, sin haber tenido un proceso de transformación intermedio, mismo que se alcanza en la fase de agricultura mixta y diversificada.

Igualmente respecto al modelo de industrialización rural y pequeñas empresas, en el caso específico del sureste mexicano éstas se podrían enfocar en los diferentes

eslabones del cluster agroindustrial del plátano. Por lo que se constituirían ya sea como empresas generadoras de insumo para el cluster, o como las enfocadas a la industrialización del producto. Es importante señalar que el establecimiento de agrupamientos empresariales, enfocados en la industrialización rural a través de pequeñas empresas, es uno de los programas apoyados por el gobierno federal; dentro del contexto del Plan Puebla-Panamá, el cuál se utilizará como un medio para alcanzar el desarrollo del sector agrícola en la región sureste de México.

Definitivamente, para que en el sureste mexicano se lleve a cabo un desarrollo rural que afecte positivamente a los habitantes del campo; es necesario que se considere el reparto de las tierras, que se cuente con el apoyo del gobierno y que se tenga un enfoque integral que eleve la productividad de las actividades del campo y disminuya la marginación del mismo. Lo anterior, debido a que la reforma agraria puede ser ineficaz y quizás aún contraproducente si no se produce el cambio correspondiente en las instituciones rurales que controlan la producción, los servicios gubernamentales de apoyo y las políticas públicas.

Es así, que considerando los modelos, fases, condiciones e industrialización del medio rural; se puede concluir que para lograr un desarrollo rural integral en el sureste mexicano, es necesario considerar en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano, se debe incluir el aspecto tecnológico, considerar que el campo en la región está en la primera fase de desarrollo al ser de autoconsumo, asegurar que se cumplan las tres condiciones de desarrollo rural, y por último, incentivar el establecimiento de pequeñas empresas que fomenten la industrialización del plátano en la región.

Por otro lado, en el marco de los programas nacionales de desarrollo económico, el gobierno actual ha enfatizado su compromiso con las pequeñas y medianas empresas, respecto al desarrollo y fortalecimiento de sus condiciones económicas; basándose en las oportunidades emanadas por las vocaciones locales y regionales. Además, en base a los diferentes planteamientos del PND 2001-2006, uno de los compromisos prioritarios del gobierno es mejorar los niveles de vida de los habitantes de la región sureste de México, principalmente de los que viven y trabajan en el campo; considerando que el desarrollo de clusters, locales o regionales, es el medio para lograrlo.

Por lo que se concluye que el desarrollo de clusters agroindustriales en la región es un proyecto altamente viable; dada la desigualdad predominante en la región sureste de México, y considerando que el PPP tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes de dicha región; y ya se tienen planteadas las estrategias para llevarlo a cabo. El PPP puede ser utilizado como un medio para aminorar la brecha existente entre el norte y sur del país; logrando con ello, la vinculación del sureste mexicano a través del desarrollo del cluster agroindustrial del plátano.

De esta manera, el aumento de la producción agrícola y el mejoramiento de la eficiencia de los sistemas agrícolas requerirán mucho más que algunas políticas económicas directamente encaminadas a la provisión de mejores semillas, más fertilizantes, precios menos distorsionados de los factores, mayores precios de los productos y mejores medios de distribución. También requerirán una reorganización de las estructuras sociales e institucionales del campo para conceder a los campesinos una oportunidad auténtica para salir de su estado actual de subsistencia económica y servilismo social; por lo que resulta necesario transformar la agricultura campesina en una agricultura de mayor productividad. A través de complementar la reforma agraria con cambios estructurales en las instituciones socioeconómicas; para que los habitantes rurales empobrecidos no afronten una existencia aún más precaria en un futuro próximo.

En base a lo anterior, se puede decir que se requiere de un paquete de políticas complementarias y de apoyo; destinadas a corregir los problemas del campo y a generar grandes cambios estructurales en lo que a distribución de los activos, del poder, del acceso a la educación y de las oportunidades para obtener ingresos, se refiere. Por lo que la relación de trabajo cooperativo entre las diferentes secretarías de estado involucradas en el desarrollo del cluster agroindustrial del plátano es de vital importancia; específicamente la alianza entre Secretaría de Economía, SAGARPA, SEDESOL y las Entidades Federativas. Alianza que permitirá establecer vínculos indirectos entre los diferentes actores involucrados, logrando con ello mejores resultados en beneficio de los habitantes del campo y de la región en general.

Finalmente, está en manos de los actores sociales el definir cual de los tres escenarios planteados se quiere alcanzar, ya que de ellos dependen las alianzas y conflictos que puedan generarse al momento del desarrollo del cluster agroindustrial del plátano. Sin embargo, cabe resaltar que si se dieran las condiciones presentadas en el escenario deseable *"El Sureste Agroindustrializado: un modelo de desarrollo para las economías emergentes"* se puede afirmar que la tesis del estudio se cumple. Ya que se lograría la vinculación del sureste mexicano a través del cluster agroindustrial del plátano.

7.3 Recomendaciones

Posterior al desarrollo e implementación del cluster agroindustrial del plátano, con el que se detonará el desarrollo rural del sureste mexicano; se propone aplicar el modelo de clusters para otros productos, identificados como motores de la región. Para ello, se recomienda no solo establecer alianzas con todas las entidades federativas, bajo el contexto del Plan Puebla-Panamá; sino identificar productos viables que puedan generar un beneficio social importante, aunque coincidan únicamente algunas de las entidades federativas.

Para confirmar los resultados de la presente tesis, se recomienda llevar a cabo un panel de expertos, en el que se avalen o refuten los resultados obtenidos de la aplicación del Método MACTOR. Lo que permitirá establecer líneas de acción y alianzas más apegadas a la realidad social de los actores.

Asimismo, se recomienda aplicar el Método MACTOR en diferentes áreas de estudio; ya que es una herramienta que permite tener una visión clara de los juegos de los actores, así como identificar las posibles alianzas y conflictos potenciales.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR B., Ismael y ALMARAZ A., Araceli. *"Sistemas agroindustriales e impacto en el desarrollo regional en el contexto de globalización"* en: Globalización y Reestructuración Territorial, Editorial RNIU, México, 1999, pp. 04-07, 69-70.

AGUIRRE VILLAFAÑA, Juan Lauro. *"Prospectiva: los futuros deseables y posibles"*. Integratec: Revista del Sistema Tec de Monterrey, Año 8, No. 50, Nov-Dic 2001, pp. 14-15.

DOMINGO, Joaquín y ROMERO, Carlos. "Las Empresas Cooperativas Agrarias: una Perspectiva Económica", Ediciones Mundi-prensa, España, 1987, pp. 69-79.

EATON, David W. *"México Competitivo"* en México y la Globalización: Hacia un Nuevo Amanecer, Editorial Trillas, México, 2001, pp. 122-129.

FESER Edward J. y BERGMAN Edward M. *"National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis"*, Regional Studies, Vol. 34, pp. 1-19, 2000.

GEREFFI, Gary. *"Globalización, cadenas productivas y pasaje de naciones a eslabonamientos superiores. El caso de la Industria Internacional del Vestido"*. En: Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI. Editorial Miguel Angel Porrua, México, 2002, pp. 89-90.

GODET, Michel. *"The Crisis in Forecasting and the Emergence of the Prospective Approach: With Case Studies in Energy and Air Transport"*. Pergamon Press, USA, 1979.

GODET, Michel. *"De la Anticipación a la Acción"* Manual de Prospectiva y Estrategia. Ediciones Alfaomega, Colombia, 1995.

HUERTA TOLIS, Juan M. *"La Prospectiva en México hacia el comienzo del siglo XXI"*. Revista Este País, Enero 2001, pp. 37-41.

ITESM. *¿Qué es Prospectiva Estratégica?*, Maestría en Prospectiva Estratégica, Folleto Informativo, México, 2002.

ITESM. *"Oportunidades y Estrategias de Desarrollo Regional en le Sector Agropecuario Mexicano"*. Centro de Planeación Agropecuaria, documento elaborado para el Consejo Nacional Agropecuario, México, 1994.

MIKLOS, Tomás y TELLO Ma. Elena. *"Planeación Prospectiva"* Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra. Editorial Noriega Limusa, México, 1991.

ONUDI, *Informe Mundial de Desarrollo Industrial 1995*, Fondo de Cultura Económica, México, 1995, pp. 33-38.

PENSADO L., María de los Ángeles. *"El Desarrollo Rural esencial en el Desarrollo Regional"* En: El Desarrollo Regional en México: Teoría y Práctica, (Bassols Ángel, Delgadillo Javier y Torres Felipe, compiladores). Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, México, 1992, pp. 163-169.

PIÑA ARMENDARIZ, Joaquín. *"¿Por fin una política de Estado para el sector agrícola?"*. Revista Este País, México, Número 118, Enero 2001.

POLENDO G, José. *"Asuntos Finales; Política Pública Local Limitada, Clusters Económicos y Gobernabilidad Regional"* Desarrollo Regional, Documento Interno, México, 2003.

PORTER, Michael. *"The Competitive Advantage of Nations"* en: On Competition and Strategy, Harvard Business Review Paperback, USA, 1991, p.72.

PORTER, Michael. *"Clusters and Competition; New Agendas for Companies, Governments and Institutions"* en: On Competition, Harvard Business Review Book, USA, 1998, pp. 197 - 200.

PORTER, Michael. *"Historical and Intellectual Antecedents of Cluster Theory"* en: On Competition, Harvard Business Review Book, USA, 1998, pp. 206-208.

SACHS, Wladimir M. *"Diseño de un Futuro para el Futuro"*. Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, A.C., México, 1980.

TODARO, Michael P. *"Economía para un mundo en desarrollo"*. Fondo de Cultura Económica, Economía Contemporánea, Segunda Edición. México, 1991.

UNITED STATES DEPARTMENT OF COMMERCE. *"America's Clusters: Experiences and Lessons Learned"*. McGraw-Hill, August 1996, p. 11, 25-30.

VOLKE H., Víctor y SEPÜLVEDA G. Ibis. *"Agricultura de subsistencia y desarrollo rural"*, Editorial Trillas, México, 1987, pp. 59-60.

ZORRILLA ORNELAS, Leopoldo. *"Las Políticas Mexicanas de Desarrollo Rural en el Siglo XX"*. Revista Comercio Exterior, Vol. 53, Num. 02, México, Febrero 2003.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS[21]

CALVA, José Luis. "La Reforma Estructural de la Agricultura y la Economía en México: Resultados y Alternativas a Nueve Años del TLCAN", Ponencia en el Seminario Internacional de Desarrollo Rural, Chile, Octubre 2002. En: www.itam.mx/docs/josecalva.doc

COFUPRO, *"Información General"*, Fundación Produce Sonora A.C., México. En: www.produce.org.mx

[21] Las referencias electrónicas fueron consultadas de Enero a Mayo del 2003.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY UK, *"Business Clusters in UK: A First Assessment"*, 2001, p. 06. En: www.dti.gov.uk/clusters/map/graphics/Vol3.pdf

ESPINOZA, Waldo. *"Prioridades Regionales de Investigación: La Visión de Procitrópicos"*, Brasil, Mayo 2001, p. 01, 09-11, 13,22.
En:
www.egfar/documents/Regional_Priority_Setting/FORAGRO/RPSProcitropicos4.pdf

ESQUIVEL, Gerardo. *"Geografía y Desarrollo Económico en México"*, Banco Interamericano de Desarrollo, Research Network Working paper #R-389, México, Abril 2000. En: www1.worldbank.org/wbiep/macro-program/mlr/Spanish/paperes.htm

FAO, *"Medidas para Mejorar el Desarrollo Agrícola, el Comercio y la Seguridad Alimentaria en el Marco de las Negociaciones de la OMC"*, Dirección de Productos Básicos y Comercio, Documento N°. 4, Ginebra, Octubre de 2002. En: http://www.fao.org/docrep/meeting/X3001S.htm

GAVIGAN, James P. y SCAPOLO Fabiana. *"La Prospectiva y la Visión del Desarrollo Regional a Largo Plazo"*, Reporte IPTS N° 56, Julio 2001. En: http://foren.jrc.es/Docs/ArticleJPGFSn56/MET1S565Morato.pdf

GOBIERNO DEL ESTADO DE CAMPECHE, *"Plan Estatal de Desarrollo de Campeche 1997-2003"*, México, 1997.
En: http://www.campeche.gob.mx/Gobernador/Plan/deafult.htm

GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIAPAS, *"Información General del Estado"*, Secretaría de Desarrollo Económico, México, 2001. En: http://www.sde-chiapas.gob.mx

GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIAPAS, *"Capítulo V. Desarrollo Económico"*, Segundo Informe de Gobierno", México, 2002. En: http://www.informe.chiapas.gob.mx/

GOBIERNO DEL ESTADO DE GUERRERO, *"Al Campo y Con los Campesinos"*, Plan Estatal de Desarrollo Económico 1999 - 2005, México, 1999. En: http://www.guerrero.gob.mx/dominios/gobierno/Gobierno_Frame.htm

GOBIERNO DEL ESTADO DE OAXACA, *"Capítulo 5. Agricultura, Ganadería, Pesca y Silvicultura"* Plan Estatal de Desarrollo Económico 1998 - 2004, México, 1998. En: http://www.oaxaca.gob.mx/coplade/ped/ped.html

GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA, *"Desarrollo Económico"*, Actualización del Plan Estatal de Desarrollo 1999-2005, México, 2002. En: http://www.puebla.gob.mx/gobierno/proyectos.html

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO, "III. Plan Estratégico de Sectores: Agronegocios", Plan Estratégico de Desarrollo Integral del Estado de Quintana Roo 2000-2025, México, 1999.
En: http://www.qroo.gob.mx/qroo/enlace.phtml?dir=Documentos/planestra1/

GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO, *"Capítulo IV. Reactivación del Potencial Económico: Compromiso por Mejorar la Calidad de Vida"*, Plan Estatal de Desarrollo Económico 2002 - 2006, México, 2002. En: http://www.tabasco.gob.mx/gobierno/plan_estatal.htm

GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ, *"Ámbito Económico: Crecimiento y Generación de Empleo"*, Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004, México, 1999. En: http://www.veracruz.gob.mx/documentos/plan/plan.html

GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN, *"Desarrollo Económico y Desarrollo Regional"*, Plan Estatal de Desarrollo Económico 2001-2007, México, 2001. En: http://www.yucatan.gob.mx/index2.htm

GODET, Michel. "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica". España, 2000. En: www.cnam.fr/deg/lips/toolbox/BOespa.doc

MOJICA, Francisco José. *"Teoría y Aplicación de la Prospectiva. El futuro del comercio de flores colombianas en los Estados Unidos"*. Bogotá, 2002. En: http://administracion.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/actividades.asp

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *"Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006"*, México, Mayo 2001. En: http://pnd.presidencia.gob.mx/pnd/cfm/index.cfm

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *"Antecedentes, avances y perspectivas: Plan Puebla Panamá"*. México, Marzo 2002. En: http://ppp.presidencia.gob.mx

SÁNCHEZ, José Alfredo y FIGUEROA, Luis R. *"Clima de Negocios para una Agroindustria más competitiva en Centroamérica"*. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible del INCAE, Septiembre 1998, p.02. En: www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen501filcorr.pdf

SEDESOL, "Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas". México, 2001. En: http://www.sedesol.gob.mx/programas/jornaleros.htm

SEDESOL, "Programa de Opciones Productivas". México, 2001. En: http://www.sedesol.gob.mx/programas/opcionesproductivas.htm

SIACOM, Sistema de Información Agropecuaria de Consulta, SAGARPA, México, 2002. En: http://www.siea.sagarpa.gob.mx/sistemas/siacon/SIACON.html

SRA, "Programa Sectorial Agrario 2001-2006". México, 2002. En: http://www.sra.gob.mx/new/images/PSA.pdf

APÉNDICE
CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA[22]

Las herramientas de la prospectiva estratégica son la base del análisis prospectivo; es por ello, que se debe conocer a qué se refiere cada una de ellas, así como cuál es el objetivo que persigue.

a) Método de escenarios

Se refiere al análisis que comprende cierto número de etapas muy precisas: análisis de sistemas, retrospectiva, estrategia de actores, elaboración de escenarios; que se encadenan de manera lógica. Donde la descripción de un futurible y de la trayectoria asociada a él, constituyen un escenario. Cabe señalar que en la práctica no existe sólo un método de escenarios, pero sí una multitud de maneras de construir los mismos.

De acuerdo a J.C. Bluet y J. Zemor, un escenario es "un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura".

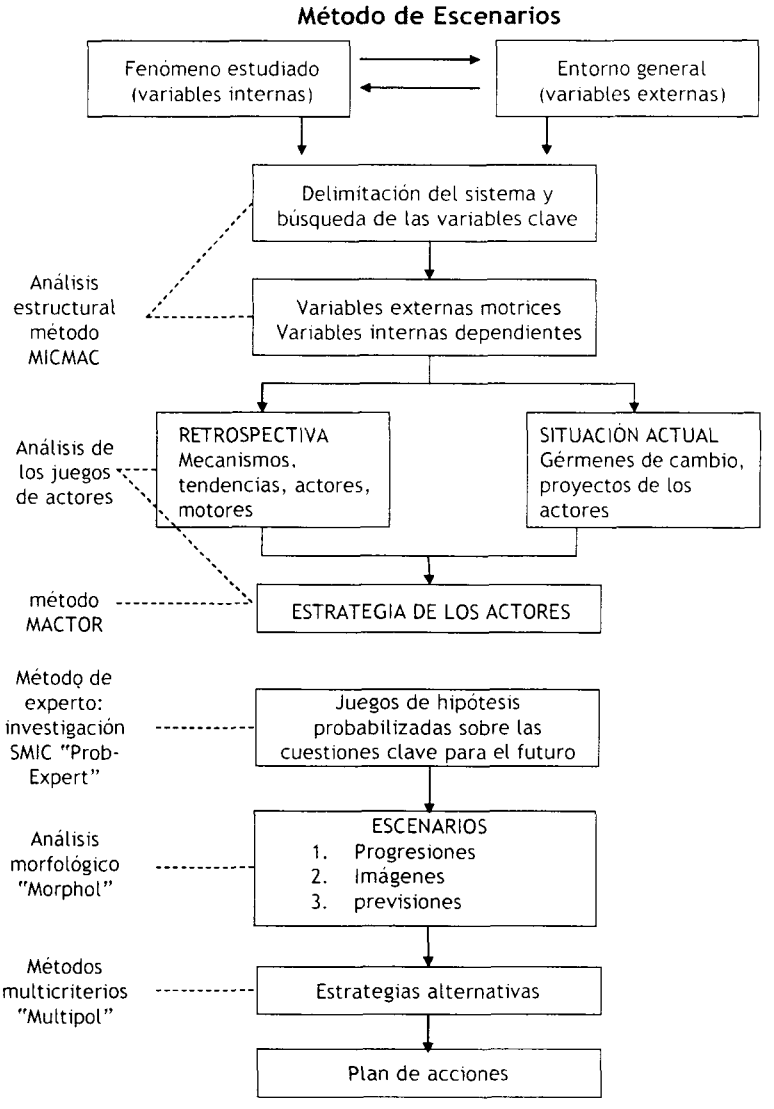
Existen tres tipos de escenarios: los posibles, realizables y los deseables; mismos que puedes ser clasificados según su naturaleza o su probabilidad, como referenciados, tendenciales, contrastados o normativos. Los escenarios posibles son aquellos que se pueden imaginar; los realizables, son los posibles considerando las restricciones; y, por último, los deseables son los que se encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables.

Es importante señalar que el Método de Escenarios es un enfoque modular y se puede, en la medida en que sea necesario, limitar al estudio de uno u otro módulo como lo son: el análisis estructural, el análisis de estrategia de actores, el análisis morfológico y los métodos de expertos.

Para la prospectiva y la estrategia, las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, importancia, transparencia y verosimilitud.

---

[22] Para profundizar en cualquiera de las herramientas presentadas, ver: GODET, 1979, 1995 y 2000.



Fuente: Michel Godet, *De la Anticipación a la Acción* , 1995, p.46.

b) Análisis Estructural

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. El objetivo de este análisis, es detectar las principales variables influyentes y dependientes y con ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural consiste en interrelacionar las variables en un cuadro de doble entrada, *matriz de análisis estructural*. Y se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

Existen dos formas de utilización del análisis estructural: a) para la forma de decisiones, es decir, en la investigación, identificación de variables y actores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar los objetivos fijados; y b) en el proceso prospectivo, es decir, en la investigación de variables clave sobre las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro. Las fases del método son: identificación de las variables, localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural y la búsqueda de las variables clave a través del método MICMAC.

1) Método MICMAC: identificación de las variables clave

El objeto del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes, *variables clave*, del sistema; construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas. Es sencillo identificar las variables que ejercen una acción directa; sin embargo, existen relaciones indirectas entre variables, mediante cadenas de influencia y bucles de reacción, *retroalimentación*.

El método *MICMAC*, Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural, que permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables ya sea por orden de motricidad o por orden de dependencia.

El interés de este análisis consiste en estimular la reflexión dentro del grupo de prospectiva y el planteamiento de nuevas preguntas, algunas de las cuales suponen un cuestionamiento de ideas admitidas. El 80% de los resultados obtenidos con el análisis estructural son evidentes y confirman la primera intuición. Permitiendo asentar el buen sentido y la lógica del problema y sobre todo dar valor al 20% de los resultados contra intuitivos.

2) ***Método MACTOR: análisis de las estrategias de los actores***

El análisis de juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus valoraciones de fuerzas, experiencias y medios de acción; son esenciales a la hora de evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro, resultados y consecuencias de los conflictos previsibles.

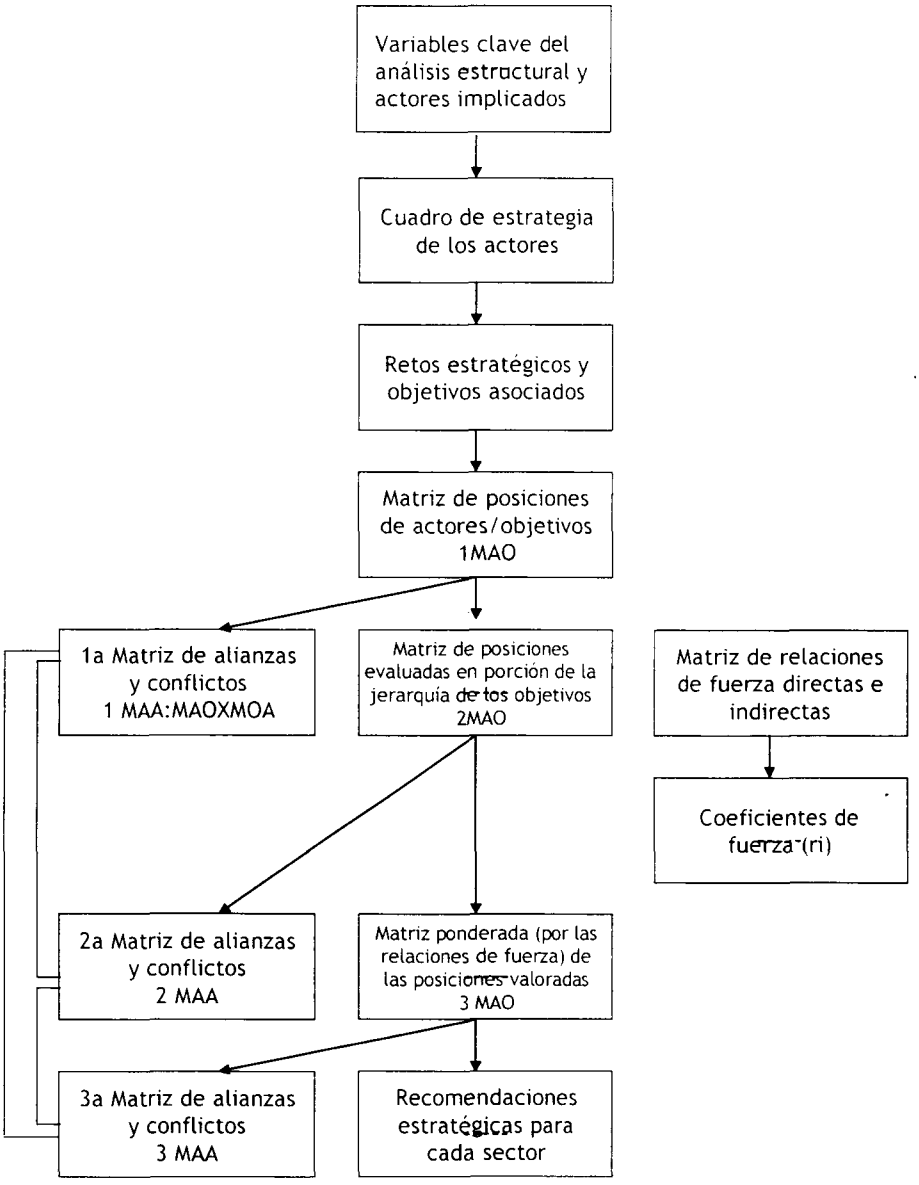
Éste análisis, es objeto de un doble consenso en los medios prospectivistas: por un lado, cada uno se pone de acuerdo para reconocer que se trata de una etapa crucial para la construcción de la base de reflexión que permitirá la elaboración de los escenarios. Sin un análisis afinado del juego de los actores, los escenarios adolecerán de falta de pertinencia y coherencia; por otra parte, los mismos lamentan la notable ausencia de una herramienta sistemática para analizar los juegos de los actores. Misma que se agudiza si éste viene precedido por un análisis estructural fuerte en el que se utilizó el método MICMAC para identificar las variables clave, formular las buenas preguntas y mejorar la pertinencia de la reflexión.

El método MACTOR busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. El objetivo de la utilización del Método MACTOR, es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos.

Asimismo, trata de interesarse en los actores que de cerca o de lejos mandan sobre las variables clave que surgieron del análisis estructural. Si se construye una matriz de "*estrategia de actores*" (actores x actores), cada casilla de la diagonal incluye la finalidad y los objetivos del actor interesado tal como éstos pueden ser percibidos. Las otras casillas contienen los medios de acción sobre los demás actores que cada actor posee para realizar su proyecto.

Éste método presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y objetivos asociados. Se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos, que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

Método MACTOR: concentración de etapas



Fuente: Michel Godet, De la Anticipación a la Acción, 1995, p.110

c) Análisis Morfológico: explorar el campo de los posibles

El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. Asimismo, impone una reflexión estructurada sobre los componentes y las configuraciones que hay que tener en cuenta y permite un barrido sistemático del campo de los posibles.

Éste análisis fue puesto en marcha a partir del programa Morphol, y comporta dos fases: la construcción del espacio morfológico y la reducción del mismo; las cuáles son muy simples de poner en marcha.

d) Métodos de Expertos y de Cuantificación: reducir la incertidumbre

Los métodos de expertos son buenos para reducir la incertidumbre y para comparar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos (función *pretil*) y, a su vez, para adquirir conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones. Existen tres métodos dentro de esta clasificación: Método Delphi, El Ábaco de Regnier y los Impactos Cruzados Probabilizados SMIC-PROB-EXPERT.

1) Método Delphi

El método Delphi tiene como finalidad poner en manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos. El objetivo más frecuente de los estudios delphi es el de aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión.

El método tiene tres fases: a) formulación del problema; b) elección de los expertos; y c) desarrollo práctico y explotación de resultados. Cabe señalar que la información obtenida respecto a acontecimientos, tendencias, rupturas determinantes en la evolución futura del problema estudiado, es generalmente rica y abundante. Éste método puede utilizarse indistintamente tanto en el campo de la gestión y de la economía como en el de las ciencias sociales.

2) Ábaco de Regnier

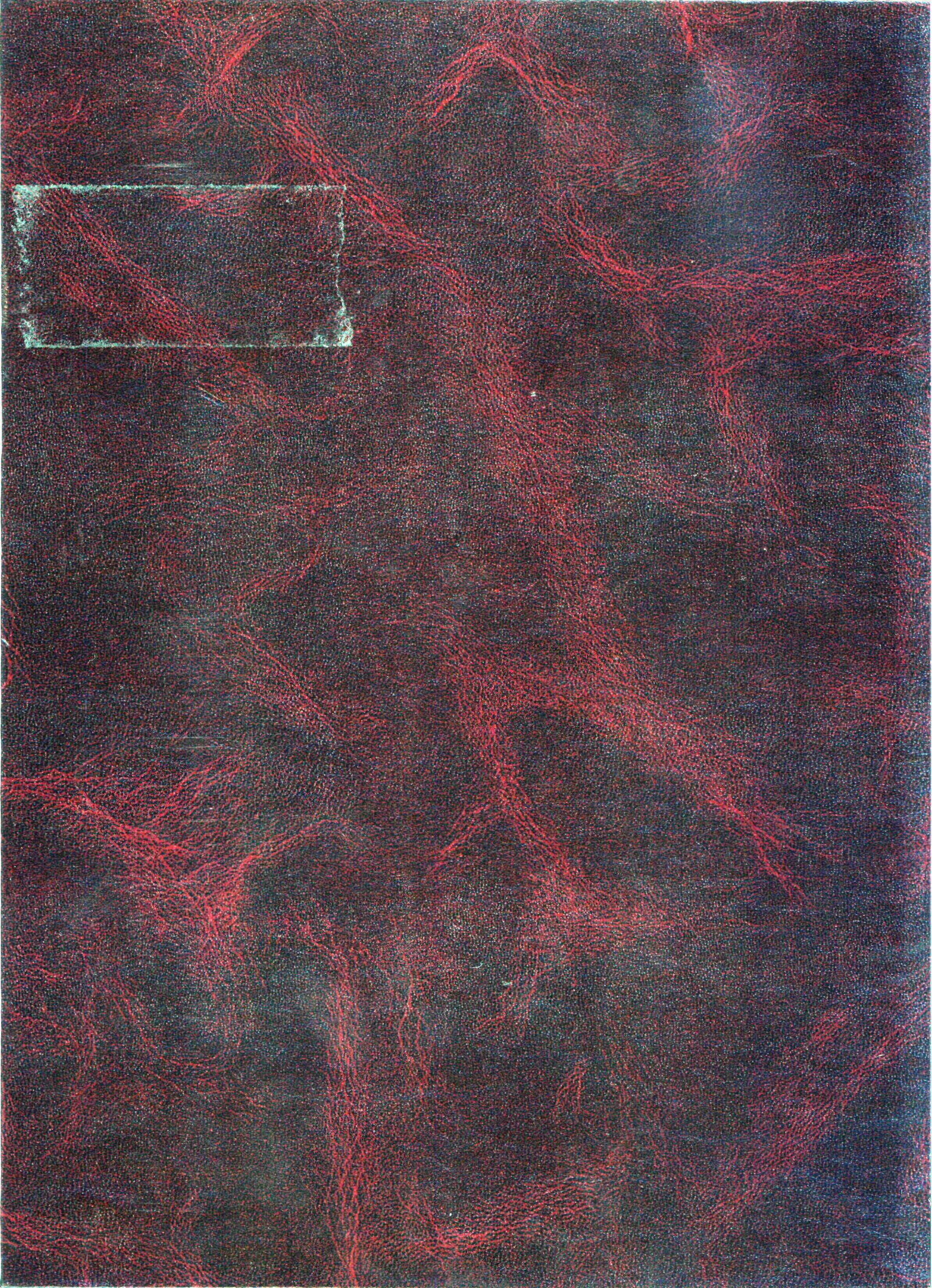
El ábaco de Regnier, es el método original de consulta a expertos, concebido con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Éste método está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones.

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo: verde, naranja y rojo; completados tonel verde claro, el rojo claro, para suavizar las opiniones. El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. Se trata, de una escala de

decisión coloreada. El método es eficaz, simple y rápido, y consta de tres fases: a) recoger la opinión de expertos; b) tratamiento de los datos; c) discusión de los resultados.

3) Impactos Cruzados Probabilizados SMIC-PROB-EXPERT

Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determina las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y / o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer detectar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Éste método en un grupo de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos. Mismo que tiene dos fases: a) formulación de hipótesis y elección de expertos; y b) probabilización de escenarios.

Los métodos denominados interacciones probabilistas, constituyen un progreso en relación al Delphi ya que tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos.