

RESUMEN

Desde hace varias décadas, el concepto *estrategia* ha sido adoptado por las ciencias administrativas, políticas y empresariales, como criterio metodológico y operativo para definir el conjunto de acciones orientadas a lograr ciertas metas. La planificación del desarrollo no ha sido la excepción. La visión estratégica proporciona coherencia y unidad a las etapas del proceso de planificación, sobre todo en entornos conflictivos, donde confluye gran diversidad de actores e instituciones con intereses divergentes o, incluso, opuestos.

El objetivo de este ensayo es proponer y someter a prueba un modelo estratégico para promover el desarrollo regional, que tenga aplicaciones prácticas en la elaboración, ejecución y evaluación de intervenciones en el ámbito rural.

El principal aporte de este trabajo radica en la reflexión respecto a la pertinencia y factibilidad de la visión estratégica, como herramienta para afrontar las condiciones de incertidumbre y complejidad que imperan en los nuevos contextos.

PALABRAS CLAVE

Estrategia, planificación del desarrollo, desarrollo rural, modelo estratégico

ABSTRACT

For several decades the concept of strategy has been adopted by management science, political, and business as a methodological and operational criteria for defining a set of actions aimed at achieving certain goals. Development planning has been no exception. Strategic vision provides coherence and unity to the different stages of the planning process, especially in conflict settings, where there is a wide variety of actors, institutions, or even conflicting divergent interests.

The aim of this paper is to propose and test a strategic model for promoting regional development, which has practical applications in the development, implementation and evaluation of interventions in rural areas.

The main contribution of this work lies in the reflection on the relevance and feasibility of the strategic vision, as a tool for dealing with uncertainty and complexity conditions prevailing under the new contexts.

KEY WORDS

Strategy, development planning, rural development, strategic model.

José Álvaro Hernández Flores. Posdoctorante. Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). Prolongación Avenida Universo 5, Fraccionamiento Satélite La Calera. Puebla, Puebla. cp 72520. Teléfono: 2221753176. Núm. CVU: 101553. Correo electrónico: <josealvarohf@gmail.com>.

LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO RURAL REGIONAL UN MODELO EN TRES PIEZAS (Y DOS FRAGMENTOS SUELTOS)

Fecha de recepción: 2/06/2012 Fecha de aceptación: 15/09/2012

José Álvaro Hernández Flores

La estrategia es un concepto extraído del vocablo militar para referir la previsión de una serie de encuentros entre fuerzas antagónicas en relación con el objetivo que motiva la guerra. Historiadores y militares, como Sun Tzu o Carl von Clausewitz, lo utilizaron a lo largo del tiempo para generar una teoría sobre el sentido de la guerra, con aplicaciones prácticas en el desarrollo de un conflicto. Posteriormente, el concepto estrategia se introdujo en el mundo académico a partir de la teoría de juegos, postulada por Von Newman y Morgenstern en 1944; en la teoría de la dirección, a partir de la década de los sesenta con los aportes de Igor Ansoff (1976), y en el campo de la pedagogía, desde finales de la década de los ochenta, convirtiéndose en la herramienta de dirección más empleada en el mundo (Ronda y Marcané, 2004).

Hoy día, la dirección estratégica constituye un área integradora de carácter interdisciplinario, fundamentada en conocimientos y metodologías desarrolladas en otros campos científicos. En las últimas décadas, sus postulados han sido adaptados ampliamente para su uso en las ciencias administrativas y empresariales, así como en la planificación del desarrollo.

Si bien en el ámbito administrativo y empresarial la noción de estrategia dio lugar a un número considerable de definiciones, corrientes y escuelas de pensamiento (Mintzberg, 1999), lo cierto es que desde hace un par de décadas ha perdido fuerza como objeto de estudio.

Prahalad y Hamel (2005) señalan que esta situación se deriva, en gran medida, de la carencia de un paradigma estratégico coherente y útil, que ha propiciado un cambio en las prioridades de los directivos, quienes han abandonado el pensamiento

estratégico para concentrarse en la integración y ejecución. Este mismo diagnóstico lo comparte Mintzberg (1994), quien cuestiona el proceso de planificación e implícitamente el de desarrollo de estrategias, poniendo en duda la validez y utilidad de los enfoques para el análisis estratégico, que han constituido la base de la investigación en los últimos veinticinco años (Álvarez y Bolaños, 2010).

Algo similar ha ocurrido con el concepto estrategia utilizado en el ámbito de la planificación del desarrollo. Desde hace varias décadas, diversos autores (De Mattos, 1994; Sabatini, 1990; Albuquerque, 1994) han comenzado a cuestionar las posibilidades y los alcances de la planificación, a partir de las restricciones que impone el proceso de globalización a los territorios nacionales y regionales. Desde esta postura, se alude al proceso de fragmentación y desestructuración territorial, al retiro del Estado de la escena de la planificación regional y a la pérdida de autonomía y capacidad de incidencia de los actores locales, como elementos que devienen una radical impotencia para controlar el modo de desarrollo. Así, la globalización se concibe como la clausura del ciclo histórico de la planificación territorial (Bervejillo, 1995).

A pesar del aparente declive de la noción de estrategia como referente, tanto en las ciencias administrativas, como en el ámbito de la planificación territorial, es indispensable reflexionar respecto a la pertinencia y factibilidad de la visión estratégica como herramienta para afrontar las condiciones de incertidumbre y complejidad que imperan bajo los nuevos contextos.

En este sentido, se considera que si bien el término ha pasado por un proceso de «vulgarización», es evidente que contiene elementos que permiten profundizar en el análisis del comportamiento de los actores sociales en situaciones conflictivas y generar marcos normativos a partir de los cuales pueda definirse el curso de las acciones a seguir en la consecución de objetivos que contribuyan al desarrollo.

El presente ensayo se ubica en el ámbito de la planificación territorial con el propósito de presentar una propuesta de modelo estratégico para la promoción de desarrollo regional, que tenga aplicaciones prácticas en la elaboración, ejecución y evaluación de intervenciones en el ámbito rural. Cabe señalar que si el modelo puede ser adaptado para su uso en ámbitos empresariales o corporativos, está diseñado de manera explícita para su aplicación en contextos territoriales de índole rural, lo que supone situaciones de confluencia e interacción entre actores con subjetividades, prácticas e intereses diversos —y en muchas ocasiones, antagónicos—, así como una forma particular de apropiación y uso del espacio, por lo que cualquier intento de generalización debería partir de estas consideraciones.

La forma en que se estructura este ensayo obedece a la articulación que guardan los componentes del modelo estratégico propuesto, así como su vinculación con el contexto en el cual pretende aplicarse.

Debido a que las estrategias —como todo proceso— no ocurren en el vacío, sino en un ámbito territorial concreto, se desarrolla en el primer apartado de este

ensayo el tema de la globalización, el cual constituye, desde hace ya un par de décadas, un marco ineludible para analizar los fenómenos sociales, económicos, culturales e identitarios que afectan a los actores rurales.

En el segundo apartado se caracteriza el medio rural latinoamericano como un contexto territorial concreto, particular, que por su grado de complejidad exige soluciones estratégicas que atiendan su especificidad.

En el tercer apartado se profundiza en el análisis del concepto de estrategia aplicado a la planificación del desarrollo y se expone el modelo de estrategia de promoción del desarrollo construido para fines de este ensayo.

Finalmente, tomando como insumo la revisión de tres experiencias de desarrollo rural en el ámbito latinoamericano, se utilizó el modelo propuesto para evaluar de modo general esas experiencias.

LA GLOBALIZACIÓN: EL MARCO DE LOS PROCESOS

Existe la percepción generalizada de que se asiste a una época de cambios significativos, cuyas dimensiones más relevantes implican — entre muchas otras cosas — una acelerada diseminación de los conocimientos científicos y tecnológicos, la reestructuración de la vida económica y laboral de los individuos, así como el surgimiento de nuevas identidades sociales, políticas y culturales (Llambí, 1996). Estas transformaciones se asocian al proceso de globalización, que se ha configurado a lo largo de los últimos años como un fenómeno conceptual y empírico ineludible para analizar procesos relacionados con la promoción del desarrollo. En efecto, muchos de los fenómenos que a diario observamos a nuestro alrededor son esencialmente «globales» en términos de que acontecen no sólo en las naciones avanzadas o desarrolladas, sino también en las naciones más pobres del mundo.

Si se revisa acuciosamente la literatura científica relativa a la globalización, se encontrará que la mayor parte de las definiciones remiten a procesos económicos que han acentuado en las últimas décadas la interdependencia económica, política y social entre las naciones. En una de sus acepciones más difundidas, la globalización alude a la difusión geográfica de las relaciones de mercado capitalistas y su expansión a nuevos ámbitos de la reproducción social. Así, la globalización se concibe como «una nueva etapa en el proceso de acumulación y expansión del capital, caracterizada por la orientación externa y descentralizada de las inversiones y por la fluidez y flexibilidad en el movimiento de los capitales» (Fritscher, 1998).

Si la mayor parte de los acercamientos teóricos al fenómeno de la globalización remiten a la internacionalización financiera industrial y comercial comandada por las grandes empresas transnacionales, Norman Long (1996) distingue tres campos sobre los que ha acontecido una reestructuración significativa a escala global.

El primero se refiere a cambios en la producción y el trabajo y, de modo más general, a la vida económica de los individuos. Se trata fundamentalmente de transformaciones inducidas por modificaciones en los patrones de mercantilización ligados al surgimiento de nuevos modos de valor, al tiempo que los mercados de consumidores se diversifican en relación con los nuevos tipos y calidades de bienes requeridos. Destaca, en este nuevo modelo, la transición hacia un patrón de producción y acumulación más flexible y global que privilegia vinculaciones horizontales en el ámbito laboral, las cuales abarcan la subcontratación, el trabajo domiciliario artesanal o industrial y la multiplicidad de actividades basadas en el consumo y ligadas a los servicios. Como resultado, se ha presentado un movimiento hacia la «informalización» y fragmentación de la vida económica de las familias, microempresas y comunidades, el cual acontece muchas veces en detrimento de los sistemas locales de apoyo mutuo y solidaridad.

El segundo campo de transformaciones alude al debilitamiento del Estado y de sus modos corporativistas de regulación y organización, así como a la aparición de nuevas formas de coalición en los espacios locales y regionales para suplir los vacíos institucionales. Abarca también el surgimiento de movimientos sociales y el desarrollo de nuevas identidades políticas y sociales, cuya adscripción va más allá de la categoría de clase.

Finalmente, el tercer campo se refiere a las repercusiones del acelerado crecimiento de la denominada «sociedad de la información», los procesos derivados de la generación, diseminación, utilización y transformación del conocimiento y las nuevas relaciones sociales y orientaciones valorativas de las sociedades contemporáneas derivadas de este proceso. Este campo abarca también los encuentros y desencuentros entre los modos «expertos» y «locales» de conocimiento y los choques y acoplamientos entre marcos epistemológicos y culturales contrastantes.

La reestructuración en esos campos se ha extendido en las últimas décadas a lo largo y ancho del globo terráqueo incidiendo sobre importantes transformaciones socioeconómicas, políticas y culturales.

Las teorías dominantes en relación con la globalización han tendido a subrayar los efectos homogeneizadores de este proceso sin otorgar suficiente atención a las secuelas diferenciadoras, derivadas en gran medida de las características físicas y naturales y los procesos históricos específicos de cada localidad. De igual modo, subrayan el papel de las fuerzas y agentes globales en las transformaciones en curso, en detrimento de la capacidad de iniciativa de los agentes locales (Llambí, 1996). Este tipo de enfoques, a los que se adscriben los defensores y promotores de la globalización, apelan a evidencias, como el incremento inusitado del comercio mundial, la internacionalización y el flujo creciente de capitales y el uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, para sustentar la idea de profundización de la interdependencia económica, cultural y política de todos los países del mundo (Romero, 2002). Así, la globalización se vislumbra como un fenómeno

histórico irreversible al que deben sumarse todas las naciones, bajo pena de quedar excluidas del desarrollo.

En el seno de estas corrientes se encuentra muy arraigada la noción de la existencia de fuerzas exógenas que, de alguna u otra forma determinan de manera rigurosa y específica los lineamientos a seguir en materia de política económica e internacional. Sin duda, esta es la concepción más extendida a pesar de que, como Saxe Fernández (1997) asegura, se trata de una noción sumamente excluyente de las fuerzas sociales y de la dinámica interna de la sociedad civil, que es precisamente la más afectada por esa forma de globalización.

Si el nuevo orden económico global impone condiciones propicias para la reproducción del capital transnacional, es necesario adoptar un enfoque que considere las modalidades mediante las cuales los procesos globalizadores generan condiciones locales diferenciales, tanto en las condiciones de producción, como de reproducción social, en virtud de la intermediación de las estructuras sociales y las condiciones naturales específicas de cada localidad. En efecto, pese a la imagen de aparente uniformidad e interconexión que ha generado la revolución de las tecnologías de la información y comunicación, así como el desarrollo de los mercados internacionales de bienes y productos, la globalización ha generado patrones diversificados de reacciones sociopolíticas en los ámbitos locales, regionales y nacionales (Long, 1996). De esta forma, para algunos autores, como McMichael (1994:279), la esencia de la reestructuración global es precisamente la diferenciación.

Si concebimos la globalización como la subordinación de espacios históricamente desiguales a las fuerzas competitivas globales, en un contexto en que los sistemas regulatorios nacionales han sido erosionados, generando aún mayores rupturas económicas y sociales, el proceso tenderá a manifestarse en una gran variedad de respuestas.

En este punto conviene retomar las nociones de «localización» y «relocalización» que propone Norman Long (1996), a través de los cuales es posible tomar distancia de los enfoques economicistas de carácter determinista que presuponen la uniformidad de los cambios y permiten analizar cómo el proceso de globalización genera una gama de condiciones y reacciones sociopolíticas en el ámbito de las localidades.

Se habla de «localización» para subrayar las maneras en que se encarna el desarrollo en los escenarios locales. Se trata de una noción que examina el proceso complejo por medio del cual las condiciones globales cambiantes se localizan en el contexto de marcos de conocimiento y de organización de carácter local, regional y nacional, los que, a su vez, son constantemente reelaborados en su interacción con contextos más amplios. Este proceso de «internalización» de las condiciones y tendencias globales implica el desarrollo de nuevas identidades, la configuración

de nuevos repertorios culturales y de conocimiento y el surgimiento de alianzas entre los actores y luchas por el espacio y poder en los escenarios locales.

La «relocalización», por su parte, alude a la reinención o creación de nuevas formas sociales generadas con base en el encuentro continuo entre diferentes marcos de significado y de acción. Las nuevas prácticas organizativas que emergen como parte de este proceso permiten a los actores afrontar los compromisos impuestos por la globalización en referencia con experiencias previas y a sus propias acepciones culturales. De esta manera, la «relocalización», como proceso adaptativo de las localidades a los imperativos del contexto global, abre perspectivas hacia los procesos de transformación social, al tiempo que reconoce la contribución estratégica que el conocimiento, la organización y la participación local pueden hacer al desarrollo.

Visualizar la globalización en términos de patrones de homogeneización y diversidad complejos y cambiantes obliga a asumir un enfoque centrado en el actor social que reconozca el papel que desempeñan los individuos en el diseño e instrumentación de estrategias y formas organizativas de diversa índole. Son ellos quienes interactúan con el entorno global y quienes lo interpretan atendiendo a sus necesidades, capacidades y a sus intereses. Sus proyectos son negociados con el resto de los participantes y con el entorno y sus respuestas configuradas a partir de los efectos combinados de la globalización y localización. Sobre la base del conocimiento, organización y valores locales, se esfuerzan en aprehender cognitivamente las circunstancias externas; al hacerlo, dichas circunstancias son mediadas o transformadas de alguna manera. De este modo, las situaciones locales se transforman al convertirse en parte de procesos globales, al tiempo que éstos adquieren significado en relación con las condiciones locales específicas, a través del discernimiento y las estrategias de los actores (Íbid).

La adopción de este enfoque permite superar las limitaciones epistemológicas de las visiones homogeneizadoras, sin caer en una postura que haga hincapié en las especificidades locales sin atender su inserción en los procesos globales. Asimismo, busca reducir el peso exagerado que algunas teorías¹ otorgan a la capacidad de actuación de los actores locales, olvidando lo reducido que suelen ser sus márgenes de maniobra. La idea subyacente en este enfoque es que la globalización se debe visualizar como un proceso socialmente construido, no como resultado de una lógica de desarrollo inmanente (Llambí, 1996). Más aún, bajo esta perspectiva se plantea abordar los vínculos entre los procesos globales y locales como bidireccionales, lo que implica analizar

1 Ejemplo de estas teorías es el individualismo metodológico, el cual sostiene que todos los fenómenos sociales —su estructura y sus cambios— son, en principio, explicables por elementos individuales, es decir, por las propiedades de los individuos, tales como sus metas, sus creencias y sus acciones. Bajo este tipo de teorías, el individuo funciona como motor de toda acción. Por consiguiente, lo esencial de lo que ocurre en la sociedad se explica por fuerzas psicológicas inherentes al individuo.

[...] los mecanismos a través de los cuales las transformaciones y agentes globales inciden directa o indirectamente en los ámbitos nacionales y subnacionales; a la vez que se analiza la capacidad que tienen los agentes locales de incidir en estos procesos de transformación tanto en el ámbito local como más allá del mismo (Íbid, p.92).

EL CONTEXTO: EL MEDIO RURAL LATINOAMERICANO

En las últimas décadas, el medio rural latinoamericano se ha visto sometido a una importante reestructuración, fruto de la aplicación de políticas económicas ligadas a la instrumentación de un nuevo modelo económico impuesto por requerimientos de orden global. Las políticas de ajuste estructural aplicadas con mayor o menos intensidad en los países de América Latina en los ochenta redefinieron las reglas del juego que habían regido la región por varias décadas y a las que los diversos agentes económicos se habían habituado. El nuevo régimen de acumulación a escala global inauguró una era de aperturas externas, desregularizaciones (particularmente, en la esfera de la flexibilización laboral y la liberalización financiera) y privatizaciones, puestas a la orden del día a escala mundial. El abandono de las prácticas proteccionistas y una creciente apertura al comercio exterior; la reducción del peso del sector público y la privatización de las empresas propiedad del Estado, la subordinación de las políticas sectoriales a los equilibrios macroeconómicos y el sesgo hacia la producción de productos exportables, constituyeron los objetivos centrales de las políticas de ajuste estructural instrumentadas para enfrentar el masivo endeudamiento externo de los países latinoamericanos.

En México, el cambio estructural promovido con mayor firmeza a finales de la década de los ochenta comprendió un amplio programa de liberalización del sector agropecuario, cuyos ejes principales fueron una severa reducción de la participación del Estado en el fomento económico del sector, la puesta en marcha de un acelerado proceso de apertura comercial que finalizaría con la inclusión completa del sector agropecuario en el TLCAN y una modificación del marco normativo, según las reformas al artículo 27 constitucional, y la promulgación de una nueva Ley Agraria con consecuencias fundamentales en derechos de propiedad, contratos y formas de asociación en el campo (Hernández, 2001).

La adecuación y modernización del Estado fue un elemento central del cambio institucional. El énfasis en la liberalización y desregulación de la economía le otorgaron mayor protagonismo a las instituciones de mercado, limitando los márgenes de acción de la intervención estatal. Por otro lado, los compromisos adoptados en los acuerdos multilaterales de comercio introdujeron una serie de disposiciones encaminadas a reducir el tipo y monto de los apoyos gubernamentales para promover el desarrollo de la actividad agropecuaria. Lo anterior implicó un desarme paulatino del extenso andamiaje de normas que limitaban el accionar de los agentes privados

en el mercado. En esta línea, se observa la desaparición gradual de los precios de garantía, la reducción de subsidios al sector agrícola en forma de insumos y la privatización y desincorporación de entidades públicas dedicadas a la agricultura.

Otro factor que incidió fuertemente en el desenvolvimiento del sector agropecuario fue la apertura comercial. Después de ser una economía altamente protegida, México llevó a cabo un profundo proceso de liberalización comercial que, a pesar de algunos retrocesos, avanzó con firmeza hasta consolidar un tratado de libre comercio con los países de América del Norte, en el cual se establecieron las reglas y plazos para la apertura total del sector agropecuario. El proceso de apertura comercial dejó sumamente desprotegidos a los productores agrícolas mexicanos, los cuales enfrentan hoy día una competencia desventajosa frente a productores internacionales que cuentan con amplios recursos tecnológicos y fuertes subsidios y apoyos gubernamentales. La desventaja competitiva de México es patente tanto en las políticas de fomento agropecuario, como en la brecha tecnológica y productiva que los separa de sus principales socios comerciales (Calva, 1995). Un elemento adicional que se perfila como fundamental para entender el comportamiento del sector en esta última etapa es la evolución del marco normativo que durante décadas orientó la conducta de los agentes productivos en el campo. La reforma al artículo 27 constitucional, planteada a principios de la década de los noventa, tuvo como objetivo principal eliminar las restricciones institucionales que obstruían la modernización en el campo para que los propios agricultores, impulsados por los incentivos que proporciona el mercado, se convirtieran en el motor de crecimiento con la formalización de contratos de diversa índole que les permitieran asociarse con sectores de la agricultura comercial agroindustrial o con inversionistas privados.

Las reformas al artículo 27 constitucional y la legislación de su ley reglamentaria implicaron un cambio de enormes proporciones en la conducción de la actividad económica en el sector agrícola y en la reformulación de la relación entre el Estado y la sociedad rural. La definición de la nueva Ley Agraria obligó a modificar la legislación en aprovechamientos forestales, pesca, uso y manejo de agua y regulación y aprovechamiento de recursos naturales. Estas reformas se impulsaron con la finalidad de propiciar condiciones favorables para la inversión de la iniciativa privada en el campo. De este modo, las reglas del juego que durante mucho tiempo normaron el intercambio, y las actividades económicas en el agro mexicano se modificaron para dar pie a un nuevo arreglo institucional que restringía las atribuciones del Estado, limitando su intervención al fomento de políticas destinadas al desarrollo rural. Al mismo tiempo, los cambios en la legislación pretendían dejar en manos de los productores y propietarios la responsabilidad de definir el carácter de sus relaciones entre sí o con agentes externos a las comunidades para organizar la producción. Bajo el nuevo esquema modernizador del agro mexicano,

sólo aquellos productores que demostraran eficiencia productiva y competitividad podrían aspirar a recibir apoyos y subsistir en el mercado.

El caso mexicano es sólo un ejemplo del tipo de medidas que se instrumentaron de modo general a los países de América Latina como parte de las políticas de ajuste estructural impuestas desde los organismos internacionales.

En lo que concierne a los efectos de dichas políticas sobre el sector rural latinoamericano, puede afirmarse que muchos de los fenómenos agudizados a lo largo de los últimos años reflejan una intensificación del capital sobre el agro en el marco de un proceso capitalista crecientemente globalizado. Algunos de los más relevantes son el incremento del trabajo asalariado, la precarización del empleo rural, la multiocupación, la exclusión de medianos y pequeños productores del sector, el aumento de los flujos migratorios hacia las ciudades, la reorientación de la producción agrícola nacional de acuerdo a los requerimientos de los mercados y la articulación de los agricultores a complejos agroindustriales en las que predominan las decisiones de núcleos de poder vinculados a grandes empresas transnacionales (Teubal, 1998).

Si bien puede afirmarse que en términos generales el proceso de modernización agraria en América Latina ha asumido un carácter excluyente y polarizador, es necesario decir que en el ámbito regional o local los efectos de las políticas han tenido resultados diferenciados atendiendo el contexto particular en que se desenvuelve la actividad agropecuaria, a la configuración de las estructuras agrarias y al funcionamiento de los mercados rurales.

Algunos autores (Faroppa, 1996; Fritscher, 1998) señalan que, en el caso de la agricultura, el tránsito hacia la nueva dinámica inducida por la globalización ha enfrentado una serie de obstáculos derivados de la especificidad constitutiva del sector, puesta de manifiesto a través de factores inamovibles y específicos que confieren rigidez a su oferta, así como por su orientación hacia la producción de bienes altamente sensibles, como los alimentos. Asimismo, habría que considerar también los principales factores estructurales que determinan el funcionamiento del sector agropecuario en la mayoría de los países de la región. Por un lado, la heterogeneidad de la estructura productiva que se manifiesta en la coexistencia de una agricultura de tipo capitalista, orientada al mercado, y una agricultura de tipo campesino, orientada a la autosubsistencia, cuya diferenciación implica contrastes en la lógica interna de manejo, es decir, los criterios con los cuales uno u otro tipo de agricultura toman las decisiones en torno a cuánto, cómo y para qué producir (Schejtman, 1999). Por otro lado, se debe tomar en cuenta los diferentes marcos institucionales formales o informales que privan en los espacios rurales, así como la presencia o inexistencia de fallas en los mercados de crédito, seguros, tecnología, información, trabajo y otros.

De esta manera, la relación entre las dinámicas globales y locales ha producido a lo largo y ancho de las zonas rurales de América Latina lo que Norman Long

(1996) denomina «un patrón abigarrado de respuestas». Así, mientras algunas empresas agrícolas o sectores productivos han optado por reorientar su producción hacia los mercados internacionales, otro tipo de productores han preferido especializarse en productos con una demanda específica local, y a otros no les ha quedado más que apostar a la diversificación de cultivos o a la combinación de actividades agrícolas y no agrícolas para subsistir.

Es un hecho que los campos sobre los cuales se ha verificado una reestructuración significativa a escala global han asumido en cada región o localidad del planeta sus propias particularidades. Lo anterior nos lleva a afirmar que en América Latina, como en otras regiones del mundo, subsiste un medio rural más diferenciado y heterogéneo de lo que hubiera supuesto la versión predominante del enfoque globalizador. Estos contrastes han dado lugar a un interesante debate académico acerca del surgimiento de una «nueva ruralidad» que rinda cuentas de las profundas transformaciones en curso en todos los países de la región, pero sin dejar de atender a sus especificidades y sus expresiones concretas locales.

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN EL ÁMBITO DE LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

La estrategia es un concepto extraído del vocablo militar para hacer referencia a la previsión de una serie de encuentros entre fuerzas antagónicas en relación con el objetivo que motiva la guerra. Su aplicación al campo de la planificación tiene sentido si se incorpora no sólo el término, sino su contenido, el cual alude a formas de acción organizadas en situaciones de conflicto. En este contexto, Héctor Poggiese (1992:22) define el concepto estrategia de la siguiente manera:

La estrategia es un postulado complejo que contiene la naturaleza del cambio que se sugiere para el modelo problemático definido en el escenario participativo, el o los actores que portarán la estrategia (los encargados de llevarla a cabo) y una prefiguración, las líneas de un bosquejo de los modos instrumentales y del perfil de las acciones que deberán implementarse.

Una estrategia de desarrollo puede concebirse de dos maneras: como un enfrentamiento a un mecanismo determinado por leyes naturales e independientes a las acciones del estratega, en cuyo caso el único conflicto en juego es el derivado de la diferencia entre los valores adoptados y los deseados para las variables correspondientes, o como un enfrentamiento a un mecanismo en formación y que, por tanto, se encuentra sujeto a modificaciones, en cuyo caso la intervención contempla no sólo estímulos exteriores, sino agregaciones y reubicaciones capaces de incidir en la naturaleza del mismo y transformarlo. Es evidente que en esta última concepción el

juego se hará más variado y las estrategias, por consiguiente, más complejas y menos predecibles, aunque con más posibilidades abiertas para lograr los objetivos. En cualquier caso, debe aclararse que la estrategia no estará orientada a romper con la supuesta armonía del sistema, sino a moverse en esa misma armonía para producir resultados diversos (Coraggio, 2000).

Se dice que el concepto *planificación* está ligado necesariamente al de estrategia, ya que es precisamente a partir de ésta que surgen las orientaciones o el marco en el cual se elabora un plan. De esta manera, la estrategia proporciona coherencia y unidad a las etapas del proceso de planificación.

A partir de la definición expuesta, es posible establecer un modelo que contemple tres aspectos fundamentales que, en su conjunto, permiten identificar y, por tanto, evaluar el diseño de una estrategia orientada a la promoción desarrollo.

Pieza 1. La elaboración del diagnóstico

Se parte de una premisa básica: dado que cualquier acción que se inserte en el marco de la promoción del desarrollo en el medio rural implica un enfrentamiento a un mecanismo (natural, social, económico, político, cultural) en formación, se debe contar con información precisa acerca del escenario en el cual se pretende intervenir.

De esta forma, como requerimiento básico para elaborar cualquier estrategia, debe llevarse a cabo un diagnóstico de las contradicciones en la estructura económica y en el sistema de poder político, de las fuerzas sociales y factibles de ser organizadas, de las instituciones, organizaciones y de las formas de lucha social actuales o posibles históricamente determinadas. La importancia de la elaboración de un diagnóstico se fundamenta en que la estrategia que se derive de él deberá transformar la realidad basándose en el conocimiento preciso de su funcionamiento.

Es necesario considerar en este punto que toda estrategia está sustentada en una serie de posiciones relativas a la visión de cada uno de los actores involucrados. De hecho, se basa en escenarios actuales, visualizados por cada uno de los actores o grupos de actores para alcanzar otros escenarios pertinentes a cada uno de ellos. Si se toma en cuenta que no hay una sola realidad actual ni futura para cada actor y que éstas, además, no son estáticas, es evidente la existencia de intereses opuestos y contradictorios entre los actores que se desenvuelven en una región. De acuerdo con Doroujeanni (2000), el diagnóstico previo a la elaboración de una estrategia debe identificar con claridad las posiciones convergentes y divergentes de los actores involucrados y, en la medida de lo posible, tratar de concertarlas.

Finalmente, otro factor que debe considerarse en el momento de elaborar el diagnóstico es la disponibilidad de recursos con los que cuenta el equipo técnico, entre ellos tiempo, personal y material necesario para emprender las actividades vinculadas a la promoción del desarrollo. Tener información adecuada acerca de

los recursos disponibles es indispensable para aplicar las estrategias y priorizar su utilización en función de las metas que se pretenden alcanzar.

Pieza 2. La definición de objetivos

El concepto estrategia se halla relacionado a alteraciones deliberadas del sistema para orientarse al cumplimiento de determinados objetivos; por ese motivo, una vez que se ha elaborado el diagnóstico, se requiere definir los objetivos precisos que servirán como guía a la acción colectiva que se pretende impulsar.

Coraggio (1985) señala que la eficacia de una estrategia de desarrollo dependerá de dos condiciones fundamentales: (1) que su diseño responda a una concepción adecuada a la verdadera naturaleza de los fenómenos territoriales sobre los cuales se pretende intervenir, y (2) que su ejecución sea apoyada por las fuerzas sociales organizadas que la hagan viable políticamente.

De acuerdo con este autor, una estrategia de desarrollo regional deberá dejar bien en claro quién es el sujeto de la misma, quiénes son los enemigos y quiénes los aliados. Asimismo, Coraggio sostiene que los objetivos no pueden asumirse como de la sociedad en general; se debe explicar en nombre de qué sector o sectores y en contra de qué intereses se encara la cuestión regional. En el proceso de definición de objetivos debe considerarse que éstos necesariamente suponen juicios de valor y, por tanto, incluyen cuestiones éticas que deben explicarse. Esta declaración de principios en el inicio de todo proceso de planificación reviste gran importancia, ya que las estrategias diseñadas sobre la base de objetivos definidos idealmente en nombre de una sociedad y unos valores abstractos, están destinadas al fracaso en cuanto a que su discurso implica el desconocimiento de los procesos reales y su carácter antagónico, así como la invisibilidad de los verdaderos sujetos del proceso social, el cual es un proceso de lucha y alianzas, no de armonía natural (Ibid).

En suma, una estrategia orientada a la promoción del desarrollo debe considerar los objetivos sociopolíticos y culturales de la comunidad, los actores sociales involucrados, la situación económica y social de la que se parte y los medios con los que se cuenta (Sunkel, 1969). Asimismo, una definición precisa de los objetivos reflejará la concepción sobre la evolución deseada y posible del medio que se pretende intervenir, así como los puntos de confluencia y discordancia con los diversos sectores.

Pieza 3. Las líneas de acción

En tanto los objetivos de una estrategia señalan la finalidad hacia la que se encaminan los esfuerzos de una colectividad, las líneas de acción —que en estricto sentido constituyen la táctica— suponen las guías que ayudarán a alcanzar estos objetivos de manera adecuada.

Las líneas de acción se orientan por un conjunto de acuerdos que hacen que la acción de cada individuo, en un momento y en unas circunstancias precisas, se ajuste a los lineamientos previstos para el logro de los objetivos. Así, mientras que la estrategia marca la pauta general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

La diferencia entre táctica y estrategia debe estar definida para evitar una desviación de los objetivos establecidos originalmente.

La táctica puede surgir a cualquier nivel. Está integrada por realineamientos de corta duración, ajustables, y que asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas una vez que la acción colectiva se emprende. Por su parte, la estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

La táctica y la estrategia van de la mano, no puede existir una sin la otra. La diferencia radica en que la primera de ellas, son acciones puntuales aplicadas en el corto plazo y la segunda es un camino a seguir pensado a largo plazo y teniendo en cuenta las variables del contexto.

Definir líneas de acción acordes con los objetivos planteados es de vital importancia para sustentar la estrategia de desarrollo que se pretende inducir. Si esta relación es armónica, el cambio social será relativamente estable y la estrategia, por sí misma, proporcionará coherencia y unidad a las diferentes etapas del proceso de desarrollo.

DOS FRAGMENTOS SUELTOS QUE INCREMENTAN LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO

Si bien los elementos mencionados (diagnóstico, objetivos y líneas de acción) sirven para identificar una estrategia de desarrollo, su presencia no nos dice nada acerca de las posibilidades de éxito que tiene una estrategia que los integre como parte de su diseño. Lo anterior se debe a que el modelo propuesto se construye sobre una base positiva que disecciona la estrategia para exponer sus componentes básicos, pero que no proporciona una descripción de las modalidades que pueden asumir esos componentes. Esto obedece, en gran medida, a la imposibilidad de construir modelos generales para realidades particulares, complejas, en constante transformación.

Sin embargo, a partir de la revisión de numerosas experiencias en el campo del desarrollo, es posible delinear dos elementos adicionales a este modelo, cuya presencia contribuye, si no a asegurar el logro de los objetivos de una estrategia, sí, por lo menos, a incrementar de manera ostensible sus posibilidades de éxito.

Primera pieza suelta: flexibilidad en diseño e instrumentación

En la etapa de diseño de la estrategia debe considerarse que ésta, como la realidad sobre la cual opera, no es de ninguna manera estática y que, por tanto, puede sujetarse a continuos cambios y transformaciones.

Por la incapacidad para pronosticar con certeza absoluta el resultado de cualquier intervención, una buena estrategia debe contemplar alternativas u opciones a seguir en el caso de que no se pueda continuar con la secuencia planteada originalmente. La flexibilidad interna de la estrategia de desarrollo regional hará posible la distinción entre los objetivos de largo plazo, y los objetivos y formas de acción posibles en cada coyuntura particular. Esta flexibilidad permitirá enfrentar los cambios mediante la adecuación de los procedimientos en función de las nuevas situaciones que se presenten.

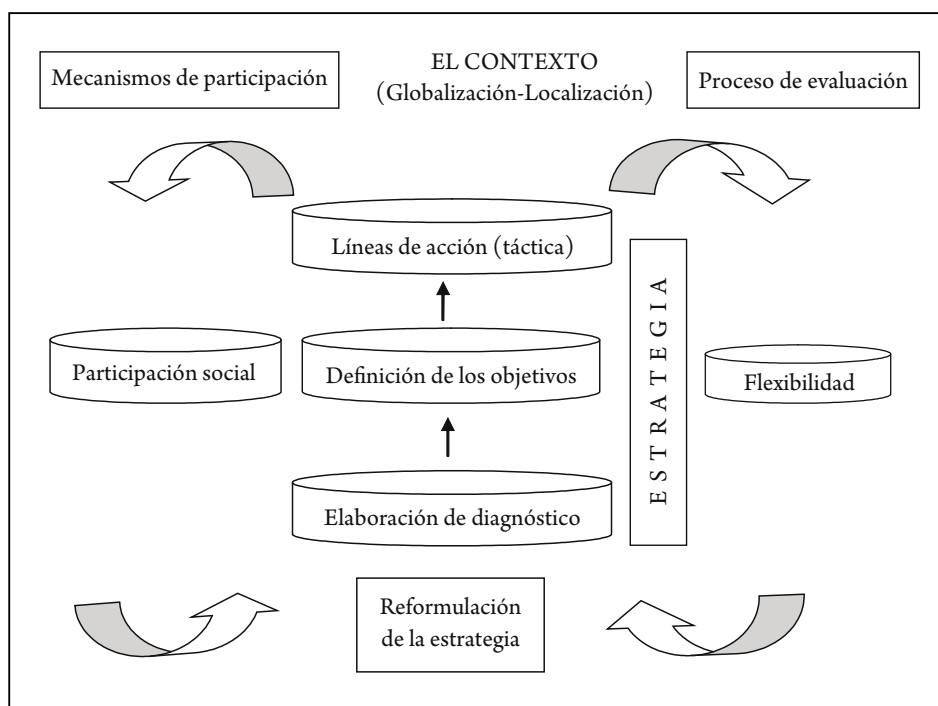
Segunda pieza suelta: la participación social

El desarrollo que se pretende inducir a través de una estrategia implica situaciones de cambio y transformación que afectan diferencialmente las diversas clases, sectores y capas sociales del sistema social. Esto sucede debido a que los denominados problemas regionales no afectan uniformemente a actores, de manera que lo que se considera un problema para algunos representa, sin duda, una ventaja para otros.

Si se parte de la idea de que una estrategia de desarrollo es por naturaleza un proceso contradictorio y conflictivo, su contenido no puede ser producto exclusivo de una tarea técnica encomendada a expertos. Por el contrario, debe partirse del reconocimiento de que los diversos grupos sociales, en especial aquellos a los que se pretende beneficiar mediante una intervención, son a la vez sujeto y objeto del proceso (Sunkel, 1969). Así el diseño de una estrategia de desarrollo que pretenda generar un verdadero cambio social debe contemplar desde el inicio mecanismos políticos y sociales que faciliten el proceso de participación de los actores involucrados.

Modelo conceptual

Tomando en cuenta los componentes descritos, el modelo quedaría construido de la siguiente manera:



FUENTE: Elaboración propia.

LOS ESTUDIOS DE CASO

A continuación, se exponen tres estrategias de promoción de desarrollo, las cuales serán analizadas a partir del modelo propuesto. Dos de estas estrategias forman parte de proyectos que se llevan a cabo en diversas localidades rurales de México y la tercera aborda un proceso de planificación participativa que tuvo lugar en Nicaragua.

Proyecto de Desarrollo Rural Integral Vicente Guerrero, AC

A mediados de los años setenta en la comunidad de Vicente Guerrero en el municipio de Españita, ubicado al poniente del estado de Tlaxcala, inicia el proceso organizativo de lo que más adelante sería la organización Vicente Guerrero, AC, una organización campesina, formada por promotores y facilitadores de comunidades del estado de Tlaxcala que promueven el desarrollo sostenible entre los productores de la región.

La organización tiene su fundamento en la experiencia de un grupo de productores de la región que en los setenta y ochenta se capacitaron en técnicas de cultivo

sustentable, gracias a un intercambio con campesinos de Guatemala, Nicaragua y El Salvador. A partir de este aprendizaje, fueron los campesinos quienes emprendieron la tarea de organizarse para compartir y extender los nuevos conocimientos en sus comunidades. Este aspecto resulta relevante, en términos de que el proceso no fue inducido por agentes externos, sino que fueron los actores locales quienes, de acuerdo con sus necesidades y con pleno conocimiento de las condiciones imperantes en el medio en que se desenvolvían, decidieron organizarse. El hecho constituye un punto de arranque interesante en la estrategia de desarrollo de la organización, no sólo porque implica un conocimiento de primera mano sobre los procesos productivos, económicos y sociales sobre los cuales se pretende incidir, sino porque adicionalmente supone la participación de los actores involucrados en todo el proceso. En este sentido, la metodología «campesino a campesino» a partir de la cual se diseñan y elaboran los cursos de capacitación que emprende la asociación, es un buen termómetro para medir el grado de participación y compromiso de los integrantes.

Aunque la organización adquiere personalidad jurídica hasta 1997, la asociación tiene una experiencia de treinta años promoviendo y capacitando campesinos en técnicas de aprovechamiento integral de los recursos y en fortalecer los procesos organizativos y la autogestión comunitaria en comunidades de Tlaxcala. La organización cuenta con un organigrama que refleja una estructura sólida que trabaja de acuerdo con una visión, misión y objetivos definidos.

De esta manera, «promover, capacitar y asesorar a organizaciones campesinas, comunidades, productores, instituciones públicas y privadas, para lograr un desarrollo sostenible que permita avanzar hacia una sociedad autogestiva más justa, equitativa y en armonía con la naturaleza» es el objetivo social en que se articulan líneas de acción que a lo largo del tiempo se han ido incorporando como parte de la estrategia de promoción de la agricultura sostenible. Estas líneas de acción se orientan a: (1) la conservación de suelo y agua, (2) aumento de la fertilidad de suelos, (3) selección, mejoramiento y conservación de semillas criollas, (4) fruticultura y horticultura intensiva familiar, (5) salud y nutrición, (6) ganadería de traspatio, (7) educación ambiental, y (8) turismo rural ecológico.

La estrategia contempla, además, tres ejes transversales presentes en cada una de las actividades emprendidas. El tema ambiental, el género y la incidencia en las políticas públicas, atraviesan las acciones de la organización y contribuyen a orientar los esfuerzos para lograr objetivos.

Hoy día, la ONG Vicente Guerrero, AC, es un actor relevante en la región e, incluso, su ámbito de acción ha empezado a extenderse hacia otros territorios.

Atendiendo el modelo de estrategias de promoción de desarrollo, puede considerarse que el Proyecto de Desarrollo Rural Integral Vicente Guerrero, AC, no sólo cuenta con los elementos necesarios para ser considerada como una estrategia, sino que además posee algunos rasgos (flexibilidad y amplia participación social)

que permiten prever una trayectoria estable, con amplias posibilidades de cumplir en el mediano plazo con los objetivos.

El Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA-FAO) Mixteca

El programa PESA-FAO se implementa en México a partir de su validación en otros países donde se obtuvieron resultados notables en comunidades con alto grado de marginación social. Después de operar como programa piloto en seis entidades durante 2003-2004, se adopta en quince estados de la república mexicana por un periodo de tres años. Los actores institucionales involucrados en el programa PESA-FAO son los gobiernos estatal y federal, así como la FAO.

El PESA es un programa que pretende generar procesos autogestivos en zonas con alto índice de pobreza. La idea es que los habitantes de las regiones deprimidas desarrollen capacidades para hacer diagnósticos de su realidad, identifiquen los problemas que les impiden alcanzar mejores condiciones de vida y propongan soluciones.

Las actividades del programa se orientan fundamentalmente a reducir la pobreza y mejorar la seguridad alimentaria de las comunidades rurales de una manera sostenible. En el caso de la zona mixteca, su operación se justifica por las condiciones socioeconómicas y ambientales que prevalecen en la región (desempleo, pobreza, difícil acceso, ausencia de servicios públicos, poca presencia institucional, recursos naturales restrictivos).

En su primera fase, el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria-FAO pretende generar una agencia de desarrollo rural que se posicione como actor relevante en la región, que genere proyectos, gestione los recursos, capacite y forme a los productores para que eventualmente sean ellos quienes tomen en sus manos el proceso de desarrollo. A partir de ese momento, las actividades por las instituciones involucradas serán de acompañamiento, seguimiento y evaluación de la agencia.

En la región mixteca, el PESA-FAO ha logrado avances significativos, pero, a su vez, se ha enfrentado también a restricciones de diversa índole (operativas, contextuales, de enfoque, de instrumentación) que han impedido que el desempeño del programa sea el esperado por las instituciones involucradas.

Se trata, evidentemente, de un programa con fuerte respaldo institucional que cuenta con objetivos y líneas de acción definidos. Sin embargo, pese a que se pretende que los proyectos locales surjan a iniciativa de los productores de la región, el diseño general del programa, los criterios operativos, así como la metodología, los objetivos, las metas y los tiempos, se imponen desde el exterior por las instituciones involucradas.

Las dificultades a las que se han enfrentado los promotores para fomentar la participación de los productores de la región obedecen en gran parte a esta característica del programa. En este sentido, el PESA-FAO, como tal, es una estrategia

que se incubaba en México a partir de experiencias exitosas en realidades que no necesariamente coinciden con las que imperan en la región mixteca, lo cual es una importante limitante, tanto para el equipo técnico, como para los sujetos involucrados en el proceso.

Otra limitante es, sin duda, el número de entidades involucradas en el proceso. Éstas, al igual que los actores, se encuentran sujetas a condicionantes, objetivos e intereses distintos, tiempos y recursos que difícilmente se ajustan a las necesidades que plantea el entorno problemático sobre el que se pretende incidir.

De acuerdo con el modelo planteado, el PESA-FAO cuenta con todos los componentes que integran una estrategia de promoción de desarrollo; sin embargo, la falta de flexibilidad en el esquema operativo y metodológico, así como las dificultades para inducir la participación de la población campesina en el proceso, son obstáculos que en el mediano plazo pueden poner en riesgo el cumplimiento cabal de los objetivos planteados.

Por otra parte, es indudable que los resultados de una estrategia difícilmente pueden ser evaluados en el corto plazo. Por lo regular, el capital social que se genera en la etapa de operación de un proyecto permanece una vez que éste ha terminado, y a la larga puede llegar a ser germen para procesos de desarrollo. En el caso que estamos analizando, si bien los objetivos generales del PESA-FAO se imponen de manera exógena a los actores locales, éstos pueden retomarlos y adaptarlos a las condiciones de su entorno para emprender acciones que respondan a sus necesidades particulares. La idea de que la estrategia no es de quien la diseña, sino de quien la trabaja, cobra sentido en este contexto.

Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa, Honduras

El plan de desarrollo para el departamento de Matagalpa, Honduras, surge a iniciativa de los catorce alcaldes del departamento de Matagalpa y un grupo promotor en España con experiencia en el diseño y gestión de planes participativos. El proceso de diseño del plan fue de ocho meses y abarcó aspectos sociales, culturales, económicos, de medio ambiente, generación de infraestructura y dotación de servicios públicos.

El proceso incluyó la recopilación y levantamiento en campo de información relevante, entrevistas con actores clave, talleres con los actores locales, mesas temáticas y plenarias con el grupo promotor. A partir de estas actividades, el grupo promotor estuvo en condiciones de generar un diagnóstico, definir la visión, misión y escenario de futuro para el territorio, trazar objetivos y líneas estratégicas y finalmente proponer proyectos de corto, mediano y largo plazos para el departamento de Matagalpa.

La metodología bajo la cual se construyó el plan estratégico departamental fue de carácter participativo y procuró en todo momento, y en la medida de lo posible,

debido a las dimensiones del territorio, incorporar a autoridades locales, ONG, universidades, sindicatos, asociaciones gremiales, empresariales y representantes gubernamentales. En suma, en todo el proceso de planificación estratégica participativa se identificaron 89 actores locales y 86 actores departamentales que en algún momento intervinieron en alguna etapa de la conformación del plan.

Este caso, a diferencia de los que se abordaron, pretende impulsar una estrategia de desarrollo sobre un escenario que sobrepasa la escala local e, incluso, regional. Este hecho plantea de inicio una serie de problemas en términos de la incorporación de las propuestas de los actores involucrados. Los territorios no son un espacio donde confluyan de manera armónica los intereses de los actores sociales; por el contrario, generalmente son producto de una interacción compleja de relaciones de poder, intencionalidades e ideologías en constante conflicto. Inducir un cambio social implica necesariamente alterar la dinámica y estructura de poder que opera a escala territorial. El riesgo que se corre con un plan estratégico de desarrollo participativo, promovido por una instancia gubernamental, es que en el afán de incorporar todas las propuestas de los actores que inciden en un territorio determinado adopte una posición neutra, que lo orille a asumir objetivos o líneas de acción contradictorias entre sí y, por tanto, imposibles de llevar a la práctica.

En el caso del Plan Estratégico de Desarrollo del Departamento de Matagalpa, Honduras, se elaboró un diagnóstico bastante preciso de la situación que guarda el territorio y se identificaron puntos críticos en cuanto a las condiciones de la economía, la infraestructura social y cultural, el medio ambiente y la gobernabilidad. Asimismo, se delinearon objetivos y líneas de acción acordes con la problemática territorial y se instrumentaron diversos mecanismos de evaluación y seguimiento.

Según el modelo construido en la parte inicial de este ensayo, puede considerarse que el plan que resultó del proceso de planificación participativa en Matagalpa, Honduras, cuenta con todos los elementos para ser considerado una estrategia de desarrollo. Sin embargo, si se pretende que el plan no quede únicamente como catálogo de buenas intenciones, deben reconocerse y hacerse explícitos los principios que sustentan el proceso de desarrollo (quiénes son los beneficiarios directos, a nombre de quién o de quiénes se va a llevar a cabo el cambio social).

De igual modo, en lo que concierne a sus posibilidades de éxito, habría que decir que éstas dependerán en gran medida del modo en que se instrumenten los proyectos a nivel local y de la forma en que se consensan (cuando sea factible hacerlo) las posiciones opuestas entre los actores. Así, el proyecto de territorio que se desprende del plan estratégico debe expresar un claro sentido democrático mediante la coexistencia de múltiples territorialidades que sean reconocidas y reguladas por el Estado.

CONCLUSIONES

A partir del análisis de tres estudios de caso, fue posible validar la pertinencia del modelo estratégico para la promoción de desarrollo regional propuesto.

Los casos analizados permiten observar la importancia que asumen la participación social y la flexibilidad en el diseño y operación de las intervenciones exitosas en el ámbito rural. Asimismo, destaca la problematización del escenario de intervención no sólo en términos de la influencia que tienen los procesos de globalización/localización como parte del contexto espacial/temporal, sino de la diversidad de actores, intereses y procesos que confluyen en la construcción del territorio rural.

Si bien no es un elemento determinante, la identidad de las entidades promotoras de la estrategia de desarrollo merece una reflexión especial, en tanto que supone un punto de vista particular frente al diagnóstico de la realidad que se pretende intervenir. Esto significa que la declaración de principios, el diseño y operación de la estrategia de desarrollo, no son aspectos ajenos a sus creadores, por lo que esta condición debería tomarse en cuenta como parte de la estrategia.

Cabe señalar que la evaluación de los tres casos realizada para fines de este ensayo fue únicamente de carácter conceptual, ya que partió de entrevistas a los representantes de las entidades encargadas de operar cada una de las estrategias de desarrollo. En ese sentido, no estaría de más señalar que esta evaluación preliminar debiera ser validada por otro tipo de instrumentos, como cuestionarios, visitas de campo y entrevistas a beneficiarios, etcétera. Sin embargo, aun con estas limitantes, el modelo mostró ser lo suficientemente consistente como para guiar el proceso de construcción, ejecución y evaluación de estrategias orientadas a promover el desarrollo en el medio rural.

Finalmente, es pertinente señalar que cualquier intento de generalización o adaptación del modelo propuesto deberá tomar en consideración que éste fue diseñado de manera explícita para su aplicación en contextos territoriales de índole rural, en particular en el ámbito latinoamericano, situación que debiera estar presente para determinar el alcance potencial de la transferencia de los resultados.

REFERENCIAS

- Albuquerque, F. (1994). *Apuntes sobre estrategia competitiva internacional y papel de las regiones*. Santiago de Chile: ILPES.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Álvarez, C., y L. Bolaños (2010). «Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios», *Nova Scientia*, vol. 3, núm. 5, noviembre-abril, 118-142.
- Bervejillo, F. (1995). «Globalización, descentralización y territorio» *Revista Prisma*, núm. 4, 1995, Universidad Católica del Uruguay.

- Calva, J.L. (1995). *El modelo neoliberal mexicano: costos, vulnerabilidad, alternativas*. México: Juan Pablos Editor.
- Clausewitz V.K. (1974). *De la guerra*. México: Diógenes.
- Coraggio, J.L. (1985). «Las bases teóricas de la planificación en América Latina: un enfoque crítico». *Experiencias de planificación regional en América Latina: una teoría en busca de una práctica*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Coraggio, J.L. (2000). «La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado». Ponencia presentada en el *Seminario Taller Internacional Cultura y Desarrollo: la Perspectiva Regional/Local*, organizado por el IADAP, Ecuador, Quito, marzo, 15-17.
- De Mattos, C. (1994). «Capital, población y territorio en la América Austral, ¿dispersión o concentración?». Ponencia en el *Seminario sobre Distribución y Movilidad Territorial de la Población y Desarrollo Humano*. Bariloche, mayo.
- Dourojeanni, A. (2000). *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Faroppa, L. (1996). «De la multilateralización a la regionalización» *Sinopsis estadística*. Buenos Aires: INDEC.
- Fritscher, M. (1998). «Globalización y agricultura: escenarios y controversias». *Globalización y crisis y desarrollo rural en América Latina*. México: Colegio de Postgraduados, Universidad Autónoma de Chapingo.
- Hernández J.A. (2001). «Las organizaciones de productores rurales. Una propuesta institucional para el desarrollo sustentable en el medio rural». Tesis de licenciatura. Facultad de Economía, UNAM. México.
- Llambí, L. (1996). «Globalización y nueva ruralidad en América Latina». H. C. de Grammont y H. Tejera (coords.), *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: INAH, UAM, UNAM, Plaza y Valdés.
- Long, N. (1996). «Globalización y localización: nuevos retos para la investigación rural». H. C. de Grammont y H. Tejera (coords.), *La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial*. México: INAH, UAM, UNAM, Plaza y Valdés.
- Mcmichael, P. (1994). *The global restructuring of agro-food systems*. Ithaca y Londres: Cornell University Press.
- Mintzberg, H. (1994). «The fall and rise of strategic planning». *Harvard Business Review*, enero-febrero.
- Pogiesse, H. (1992). *Energización rural y participación social*. FAO.
- Romero, A. (2002). *Globalización y pobreza*. Colombia: Unariño.
- Ronda, G., y J. Marcané (2004). «De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo». *Ciencias de la Información*, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto.
- Sabatini, F. (1990). «Planificación del desarrollo regional: desde los sistemas espaciales a los procesos sociales territoriales». *Revista Interamericana de Planificación*, núm. 89, enero-marzo, 42-75.
- Saxe-Fernández, J. (1997). «La globalización: aspectos geoeconómicos y geopolíticos». H. Dieterich, (coord.), *Globalización, exclusión y democracia en América Latina*. México: Joaquín Mortiz.
- Schejtman, A. (1999). «Las dimensiones urbanas en el desarrollo rural», *Revista de la CEPAL*, núm. 67, abril.
- Sun Tzu (1996). *El arte de la guerra*. Argentina: Distal.
- Sunkel, O. (1969). «La tarea política y teórica del planificador en América Latina». *Revista Estudios Internacionales*, año 2, núm. 4, enero-marzo.

Teubal, M. (1998). «Globalización y sus efectos sobre las sociedades rurales de América Latina». *Globalización y crisis y desarrollo rural en América Latina*. México: Colegio de Postgraduados, Universidad Autónoma de Chapingo.