

DE LA PLANEACIÓN TRADICIONAL A LA PARTICIPATIVA: ANÁLISIS DE CASOS

Dr. Aníbal Terrones Cordero¹

Dra. Yolanda Sánchez Torres²

RESUMEN

La limitante del desarrollo regional es la ausencia de procesos de planeación representativos donde se identifiquen y prioricen necesidades de los diferentes sectores productivos con el fin de diseñar estrategias integrales de desarrollo de corto, mediano y de largo plazo. En este documento se presentan y analizan dos casos donde se aplicó la Planeación Participativa. El primero, permitió la elaboración del Plan de Desarrollo Económico y Social de Alfajayucan, Hidalgo, 2009-2015, teniendo como objetivo detonar el desarrollo económico y social de la población de Alfajayucan. Resultaron siete ejes estratégicos de desarrollo: consolidación institucional, desarrollo de la actividad primaria, infraestructura carretera y de servicios adecuados, empresas generadoras de empleos permanentes, provisión de servicios públicos básicos de calidad, asignación eficiente de recursos a la sociedad y, otorgamiento de apoyos a grupos vulnerables. El segundo, tuvo como objetivo determinar la problemática de la producción de forraje-leche en la región Tulancingo Hidalgo, con el fin de elaborar estrategias de desarrollo. Se determinó como problema central la “Inexistencia de eslabonamiento productivo del sector lácteo”, estableciendo seis ejes estratégicos para mejorar las condiciones de vida de los productores leche-forraje: aumento en la calidad de la leche y del rendimiento de forrajes,

¹ Doctorado en Ciencias en Economía. Licenciatura en Economía. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Campus la Concepción, km. 2.5. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca 42160 Hidalgo. Teléfono (771) 71 72000 ext. 4121. Correo electrónico: aterrones68@hotmail.com

² Doctorado en Ciencias en Economía. Licenciatura en Comercio Exterior. Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Campus la Concepción, km. 2.5. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca 42160 Hidalgo. Teléfono (771) 71 72000 ext. 4171. Correo electrónico: yolasato08@hotmail.com

recuperación del margen de utilidad, provisión de infraestructura adecuada, fomento al trabajo colaborativo y capacitación de calidad, y focalización de los programas gubernamentales.

Palabras clave. Planeación regional, eslabonamiento productivo, desarrollo regional.

INTRODUCCIÓN

Para planear el desarrollo, la planeación participativa toma en cuenta las opiniones de los diferentes involucrados en talleres de trabajo participativo (Foster y Osterhaus, 1996). Las condiciones de desarrollo actuales demandan planes, programas y proyectos con un enfoque participativo, puesto que mediante la aplicación de esta metodología se identifican prioridades comunitarias y se diseñan las estrategias y acciones adecuadas para impulsar el desarrollo integral. Para obtener resultados favorables, la planeación debe partir del conocimiento pleno de la realidad y desde luego del contacto permanente con la población.

El crecimiento y desarrollo económico de una sociedad implica procesos continuos de cambios estructurales en el ámbito productivo, político y social de las diferentes regiones de un determinado país (Pardo, 1994; Sánchez *et al.*, 2003). Terrones y Sánchez (2010), aplicando la Planeación Participativa en el diseño de estrategias de desarrollo económico y social en Actopan Hidalgo, y Terrones (2013) en el municipio de Acaxochitlán Hidalgo; concluyeron, con relación al fomento pecuario, que es necesario: crear y mejorar la infraestructura en la producción pecuaria; mejoramiento genético (mejores razas); y financiar con recursos suficientes a dicha actividad. Con relación al fomento agrícola, determinaron que se deben de otorgar apoyos institucionales suficientes para desarrollar la agricultura; utilizar variedades de semillas mejoradas; métodos de riego óptimos en la actividad agrícola; y dar asesoría técnica a los productores agrícolas. En el aspecto del sector público, proponen la inclusión de la sociedad tanto en la planeación como en la asignación y seguimiento de recursos públicos.

El término "cadena de valor" es el conjunto interrelacionado y coordinado de eslabones y vínculos que se producen en la trayectoria continua desde la producción primaria hasta el consumidor. Cuando se lleva a cabo correctamente también puede ayudar a crear una perspectiva compartida para los participantes de la cadena respecto a los desafíos y oportunidades, lo que facilita la formación de relaciones de colaboración. El análisis de la cadena agroalimentaria también puede buscar otros objetivos afines, como la promoción del desarrollo empresarial, el mejoramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos, la medición cuantitativa de la adición de valor, la promoción de vínculos coordinados entre productores, transformadores y minoristas, así como el mejoramiento de la competitividad de la empresa en el mercado, entre otros (FAO, 2013).

Para diseñar y elaborar el Plan de Desarrollo Económico y Social del Municipio de Alfajayucan, Hidalgo, 2009-2015, colaboraron autoridades del H. Ayuntamiento municipal, comisariados ejidales, delegados municipales, líderes políticos y sociales, empresarios, organizaciones comerciales y civiles, dependencias estatales y federales y, sociedad en general. Este plan es de mediano y largo plazo, tiene como objetivo detonar el crecimiento y desarrollo de las colonias y comunidades de la región mediante la programación y ejecución de actividades, reflejado en un aumento en el bienestar económico y social de la población.

También se presenta la problemática y estrategias de desarrollo de la producción forraje-leche de la región Tulancingo. La región Tulancingo se ubica al noroeste del Estado de Hidalgo, México, la integran los municipios de Tulancingo de Bravo, Santiago Tulantepec, y Cuautepec de Hinojosa. Cuenta con una superficie total de 771.44 km², representa el 3.71% de la superficie del Estado; con una población de 239 579 habitantes, representando el 8.98% de la población total estatal; y una Población Económicamente Activa de 98 189 personas, lo que representa el 40.98% de la población total de la región (Inegi, 2010).

El principal cultivo destinado a forraje en el estado de Hidalgo es la alfalfa en verde, en 2011 este representaba 8.86% de la superficie sembrada agrícola estatal, seguido por la avena forrajera (6.76%), pastos y praderas (4%) y, en menor medida, el maíz forrajero en verde (0.54%). El maíz grano aunque se categoriza de consumo humano una cantidad importante se destina a la engorda de ganado bovino, este representa el 42.05% de la superficie sembrada agrícola en el estado. En 2003, la superficie de forrajes estatal tan sólo representaba el 10.88% del total, para 2012 representó el 20.16%, lo cual destaca la importancia económica de esta actividad para la población del estado de Hidalgo (SIAP, 2012).

METODOLOGÍA

Se usó el método ZOPP (por sus siglas en alemán Ziel-Orientierte Projekt-Planung, en español: Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos), para la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal, tiene como fin identificar, con la participación de los comisariados ejidales, delegados municipales, representantes de colonias, instituciones gubernamentales de carácter federal, estatal y municipal, de enseñanza e investigación, organizaciones sociales y políticas y la población en general, las necesidades principales de la población del municipio de Alfajayucan, así como las causas y efectos que vinculan las acciones de gobierno y sociedad con el desarrollo económico y social del mismo. Este método es participativo, de reflexión y toma de decisiones por consenso, con equipos de trabajo interdisciplinarios y sin diferencia de jerarquías entre sus participantes, con moderación externa especializada (Osterhaus y Salzer, 1995).

Su fundamento de trabajo es un diagnóstico participativo, la definición de una visión conjunta y una estrategia de acción concertada entre los participantes, siendo su objetivo principal el de diseñar participativamente un concepto de trabajo (plan, programa o proyecto) para alcanzar

cambios positivos. Los aspectos a considerar en la metodología ZOPP son los siguientes (Foster y Osterhaus, 1995):

1. **Árbol de Problemas.** Es el diagnóstico de la situación, realizado a partir de la identificación del problema central y la visualización y análisis de las causas y efectos que origina dicho problema.
2. **Árbol de Objetivos.** Es un instrumento para la toma de decisiones, por ello, también se le llama Árbol de Decisiones y describe la situación deseada a la que se quiere llegar mediante la solución de los problemas, transformando las relaciones causa-efecto en relaciones medios-fines.
3. **Análisis de Involucrados.** Se caracterizan todas las personas, grupos y organizaciones involucradas directa e indirectamente con el proyecto, indicando sus funciones, intereses, fortalezas y debilidades.
4. **Matriz de Planeación de Proyecto (MPP).** En ella, se expresa de manera integrada, la estrategia de ejecución del proyecto, misma que comprende la definición del objetivo superior, objetivo del proyecto y la relación de resultados y actividades, así como sus indicadores verificables objetivamente y supuestos.
5. **Planeación Operativa de Proyecto.** Contiene una desagregación de las actividades principales contenidas en la MPP en sub-actividades, con una asignación de atributos que permiten hacer administrables o monitoreables las actividades, como resultados esperados, fechas de ejecución, responsables y los supuestos.

En el caso del Plan de Desarrollo Económico y Social del Municipio de Alfajayucan, Hidalgo, 2009-2015, se realizaron un total de seis talleres ZOPP, los días 23, 24, 30 y 31 de enero; 6 y 7 de febrero de 2009 en la presidencia municipal de Alfajayucan, con una duración total de 36 horas, donde asistieron 30 participantes, en promedio, a cada uno de los talleres.

Con el fin de determinar la problemática y, con ello, diseñar lineamientos de solución de los productores de forrajes y leche de la región Tulancingo, se realizaron un total de seis talleres ZOPP los días 10, 12, 18, 24, 26 y 30 de abril de 2013 con una duración total de 36 horas, en las instalaciones de la Universidad Politécnica de Tulancingo. Asistieron productores de forraje-leche, representantes de organizaciones de productores de forraje-leche, autoridades municipales (Desarrollo Agropecuario Municipal, Desarrollo Económico y Medio Ambiente), Delegados Municipales y comisariados ejidales. De dependencias, asistieron representantes de la Universidad Politécnica de Tulancingo; Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Hidalgo (Sedeco-Hidalgo); Representantes y Administradores de Centros de Acopio de Leche; Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA); Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (Canacintra), Consejo Consultivo Ciudadano-Tulancingo, Tulancingo no te Quedes Mirando, entre otros.

RESULTADOS

Con relación a la problemática encontrada (Ilustración 1), el Plan Municipal de Desarrollo Económico y Social 2009-2015 se estructuró en siete ejes estratégicos o ejes rectores del desarrollo (Ilustración 2). Los ejes estratégicos brindan direccionalidad a las líneas de acción y, a la vez, cada una de estas líneas de acción comprende proyectos orientados a dar solución a una problemática particular mediante la realización de actividades. Los ejes estratégicos, líneas de acción y proyectos se presentan enseguida.

1. Consolidación institucional.

1.1. Coordinación institucional eficiente.

1.1.1. Claridad sobre la responsabilidad social.

1.1.2. Alta participación e integración social.

1.2. Justicia y seguridad en casa habitación y calles.

- 1.2.1. Impartición de justicia y seguridad pública en las comunidades y colonias.
- 1.2.2. Fomento a la vida sin drogas.
- 1.3. Seguridad en las escuelas.
 - 1.3.1. Regulación en la venta de alcohol alrededor de las escuelas.
 - 1.3.2. Fijación de señalamientos viales alrededor de las escuelas.
 - 1.3.3. Implementación de vigilancia en las escuelas.
- 1.4. Cuidado de los derechos humanos de la población.
 - 1.4.1. Atención a los derechos humanos de la población en general.
 - 1.4.2. Cuidado de los derechos humanos de adultos mayores, indígenas y discapacitados.
- 1.5. Desarrollo integral de la familia.
 - 1.5.1. Atención a niños de la calle.
 - 1.5.2. Prevención y atención al maltrato familiar.
 - 1.5.2.1. Prevenir y atender el maltrato familiar.
 - 1.5.3. Prevención y tratamiento del alcoholismo.
- 1.6. Sistema de recaudación de impuestos eficiente.
 - 1.6.1. Instrumento recaudatorio eficiente.

2. Desarrollo de la actividad primaria.

2.1. Desarrollo de la producción agrícola.

- 2.1.1. Métodos de riego óptimos en la agricultura.
- 2.1.2. Apoyos institucionales suficientes para desarrollar la agricultura.
- 2.2. Desarrollo de la producción pecuaria.
 - 2.2.1. Mejoramiento de la infraestructura en la producción pecuaria.
 - 2.2.2. Mejoramiento genético.
 - 2.2.3. Apoyos institucionales adecuados en la producción pecuaria.

2.3. Aprovechamiento óptimo de la acuicultura.

2.3.1. Promoción y capacitación en la producción de peces.

2.3.2. Financiamiento en la adquisición de organismos producidos.

3. Infraestructura carretera y de servicios adecuados.

3.1. Suficientes caminos de acceso a las comunidades.

3.1.1. Ampliación de caminos de acceso.

3.1.2. Conclusión de caminos de acceso.

3.2. Mejoramiento en los caminos de terracería.

3.2.1. Mantenimiento eficaz en carreteras de terracería.

3.2.2. Disponibilidad de maquinaria.

3.2.3. Adecuada planeación en el diseño de carreteras.

3.3. Carreteras pavimentadas en buen estado.

3.3.1. Cambio de carpetas asfálticas en mal estado.

3.3.2. Mantenimiento antes y después del periodo de lluvias.

3.4. Más carreteras de calidad y señalamientos viales.

3.4.1. Diseño y construcción de carreteras de cuatro carriles.

3.5. Fijación de señalamientos viales.

3.5.1. Colocación de señalamientos viales en los accesos a las comunidades.

3.5.2. Colocación de señalamientos en escuelas.

4. Empresas generadoras de empleos permanentes.

4.1. Fomento a la competitividad de pequeñas y medianas empresas.

4.1.1. Financiamiento al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

4.1.2. Estudio de factibilidad de parques industriales.

4.2. Financiamiento al comercio y abasto.

4.2.1. Mejoramiento de la Infraestructura en mercado municipal.

4.2.2. Financiamiento a la comercialización de productos.

4.3. Fomento a las exportaciones.

4.3.1. Estudio de factibilidad técnico-económico para la exportación.

4.3.2. Capacitación para la exportación.

4.3.3. Financiamiento para la exportación.

4.4. Fomento al ecoturismo.

4.4.1. Estudio de factibilidad al desarrollo del ecoturismo.

4.4.2. Impulso de la infraestructura para el desarrollo ecoturístico.

4.5. Vinculación con instituciones de educación e investigación para el desarrollo.

4.5.1. Realización de convenio de colaboración con instituciones públicas y privadas.

4.5.2. Vinculación con instituciones de capacitación.

5. Provisión de servicios públicos básicos de calidad.

5.1. Vivienda digna para todos.

5.1.1. Satisfacción de la demanda de vivienda.

5.2. Disponibilidad de electricidad en todos los hogares.

5.2.1. Instalación de electricidad de buena calidad.

5.2.2. Ampliación de electricidad en todos los hogares.

5.2.3. Reparación o compra de celdas solares.

5.3. Disponibilidad de agua potable y drenaje.

5.3.1. Disponibilidad de agua entubada en comunidades.

5.3.2. Disponibilidad de drenaje en comunidades.

5.3.3. Ampliación de agua potable y drenaje en la cabecera municipal.

5.4. Consolidación de la educación de calidad.

5.4.1. Creación de escuelas de educación básica en comunidades.

5.4.2. Otorgamiento de apoyos a estudiantes.

5.5. Suficiente transporte público.

5.5.1. Transporte público suficiente en comunidades.

5.5.2. Modernización del transporte público.

5.6. Acceso a la salud de calidad.

5.6.1. Construcción de clínicas en comunidades.

5.6.2. Amplia cobertura de afiliación de la población en instituciones de salud.

5.6.3. Suficiente personal médico, infraestructura y medicamentos en hospitales.

6. Asignación eficiente de recursos a la sociedad.

6.1. Acceso a la información en la asignación de recursos públicos del municipio.

6.1.1. Fomento a la transparencia y honestidad.

6.1.2. Capacitación al personal de la administración pública municipal.

6.2. Atención a la ciudadanía de manera cordial y ágil.

6.2.1. Colocación de módulos de atención al público.

Simplificar la atención ciudadana.

6.3. Eficiencia en la entrega de recursos públicos a la población.

6.3.1. Entrega de recursos a la población beneficiada a tiempo.

6.4. Focalización eficiente de la población beneficiada.

6.4.1. Aumento en la cobertura de la población que necesita apoyos públicos municipales.

6.4.2. Estudio de focalización de la población objetivo en la implementación de programas sociales.

7. Otorgamiento de apoyos a grupos vulnerables.

7.1. Otorgamiento de apoyos a adultos mayores

7.1.1. Atención médica pública de calidad a adultos mayores.

7.1.2. Diseño y construcción de lugares recreativos para adultos mayores.

- 7.1.3. Apoyo monetario a adultos mayores.
- 7.2. Estímulos económicos a madres solteras
 - 7.2.1. Apoyo monetario a madres solteras para mantener a su familia.
- 7.3. Otorgamiento de apoyos a discapacitados
 - 7.3.1. Cuidado de la salud de los discapacitados.
 - 7.3.2. Provisión de sillas de ruedas a discapacitados.
 - 7.3.3. Apoyo monetario a familiares de discapacitados.
- 7.4. Desarrollo de grupos indígenas
 - 7.4.1. Ofrecimiento de los servicios públicos básicos a grupos indígenas.
 - 7.4.2. Generación de oportunidades de desarrollo a grupos indígenas.
- 7.5. Apoyos a migrantes
 - 7.5.2. Apoyo a la familia del emigrante.

Con relación a la producción de forraje-leche, se determinó como problemática central: “inexistencia de eslabonamiento productivo del sector lácteo” (Ilustración 3). Enseguida se presentan los ejes estratégicos y líneas de acción que representan la base para el mejoramiento de la producción tanto de forrajes como de leche en la región Tulancingo (Ilustración 4).

Producción de forrajes

- 1. Aumento del rendimiento y calidad de forraje*
 - 1.1. Sistema de producción primordialmente de riego.*
 - 1.2. Capacitación eficiente.*
 - 1.3. Tecnificación adecuada.*
 - 1.4. Adecuado manejo pos cosecha de forraje.*
 - 1.5. Mayor disponibilidad de agua.*

- 1.6. *Uso adecuado y mejora en la calidad de insumos.*
2. *Recuperación del margen de utilidad*
 - 2.1. *Mejora en el precio del forraje.*
 - 2.2. *Disminución del costo de insumos.*
 - 2.3. *Reducción de intermediarios en proveeduría de insumos.*
3. *Fomento del trabajo colaborativo*
 - 3.1. *Impulso del trabajo colectivo.*
 - 3.2. *Reconocimiento de compromisos de los productores.*
 - 3.3. *Fomento de la comunicación.*
 - 3.4. *Formación de líderes honestos.*
4. *Provisión de infraestructura carretera*
 - 4.1. *Habilitación de caminos de acceso a las comunidades.*
 - 4.2. *Mantenimiento oportuno en caminos de terracería.*
5. *Focalización de los programas gubernamentales*
 - 5.1. *Provisión de apoyos financieros dirigidos a la productividad.*
 - 5.2. *Evaluación continua del alcance de los programas como Procampo, Alianza para el campo, etc.*
 - 5.3. *Adecuación de Trámites y requisitos en tiempo y forma.*
 - 5.4. *Profesionalismo de los programas.*

Producción de leche

1. *Aumento en la calidad de la leche*
 - 1.1. *Identificación de animales apropiados genéticamente para la región.*
 - 1.2. *Diseño de un programa de control de enfermedades.*
 - 1.3. *Acceso a forraje barato y de calidad.*
 - 1.4. *Fomento a la implementación de buenas prácticas de producción.*

- 1.5. *Conocimiento adecuado de dietas balanceadas.*
- 1.6. *Aplicación de la normatividad de COPRISEH.*
2. *Recuperación del margen de utilidad*
 - 2.1. *Mejora en el precio de la leche.*
 - 2.2. *Reducción de intermediarios en el acopio de leche -boteros, centros de acopio, etc.-.*
 - 2.3. *Disminución en el costo de insumos.*
3. *Provisión de infraestructura adecuada*
 - 3.1. *Estímulo a la cultura de buenas prácticas de manejo de producción.*
 - 3.2. *Acceso a recursos financieros.*
 - 3.3. *Establecimiento de corrales apropiados.*
4. *Fomento a la capacitación de calidad*
 - 4.1. *Fomento del interés del empresario.*
 - 4.2. *Aumento de la disponibilidad de tiempo del productor.*
 - 4.3. *Establecimiento de centros de capacitación local adecuados.*
5. *Focalización de los programas gubernamentales*
 - 5.1. *Provisión de apoyos financieros dirigidos a la productividad.*
 - 5.2. *Protección normativa del mercado.*
 - 5.3. *Adecuación de Trámites y requisitos en tiempo y forma.*
 - 5.4. *Profesionalismo de los programas.*
 - 5.5. *Estimulación del sector.*

CONCLUSIONES

La participación activa de la población de Alfajayucan, delegados municipales, comisariados ejidales, representantes de colonias, representantes de productores agrícolas y pecuarios, empresarios, líderes políticos y sociales, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo fue fundamental en la elaboración del Plan de Desarrollo Económico y Social de Alfajayucan, 2009-

2015. Este plan es integral y de largo plazo, puesto que considera los diferentes aspectos de desarrollo económico y social de Alfajayucan y sus comunidades con visión en el presente y el futuro.

La Planeación Participativa permitió identificar los obstáculos para el eslabonamiento forraje-leche en la región Tulancingo. La identificación de estas necesidades, como parte de una cadena, fue la base para diseñar estrategias de desarrollo más asertivas en la solución de problemáticas, debido al mayor involucramiento de los diferentes actores relacionados con este eslabón productivo, dentro del sector lácteo.

El esquema de desarrollo de la actividad forraje-leche de la región Tulancingo es integral y de largo plazo, puesto que considera alternativas de solución a la problemática vigente con visión en de corto y largo plazo. Para el cumplimiento de los objetivos planteados, es indispensable realizar los proyectos que se plantean, con la participación responsable de cada uno de los involucrados, garantizando una producción de forraje-leche de calidad competitiva en la región, que posibilite el encadenamiento competitivo con los demás eslabones de la cadena productiva (transformación y comercialización); y que, finalmente, posicione y proyecte a la región Tulancingo como una zona agroindustrial lechera de calidad con reconocimiento en el mercado nacional e internacional.

Las dependencias públicas tienen un papel central como instituciones generadoras de desarrollo, por ello es importante que realicen las diferentes acciones que les competen con el fin de lograr una verdadera transformación de esta actividad productiva en beneficio de los productores y sus familias, contribuyendo al desarrollo regional y combate a la pobreza. Además de representar un instrumento importante en la legitimidad y credibilidad de las instituciones públicas frente a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), (2013) *División de Infraestructuras rurales y agroindustriales: Capacitación sobre la cadena de valor.*

Disponible en http://www.fao.org/ag/ags/desarrollo-agroempresarial/capacitacion-sobre-la-cadena-de-valor/es/?no_cache=1 (Accesado el 13 de febrero de 2013).

Forster, Reiner y Juliane Osterhaus, (1995) *Marco orientativo para la ejecución de proyectos.* México, Cooperación Técnica Alemana, GTZ.

Forster, Reiner, y Juliane Osterhaus, (1996) *Análisis de grupos destinatarios: ¿Para qué, cuándo, qué y cómo?* México, GTZ.

Inegi (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), (2010) *Censo de Población y Vivienda.* Disponible en <http://www.censo2010.org.mx/> (Accesado el 13 de abril de 2013).

Osterhaus, Juliane y Walter Salzer, (1995) *Diferenciación según género en el ciclo del proyecto. Indicaciones para la planificación, monitoreo y evaluación.* México, GTZ.

Pardo, María del Carmen, (1994) “La gestión municipal, ¿motor o freno para el ejercicio democrático?” en Merino, M. (coord.), *En busca de la democracia municipal. La participación ciudadana en el gobierno local mexicano.* México, El Colegio de México, pp. 253-282.

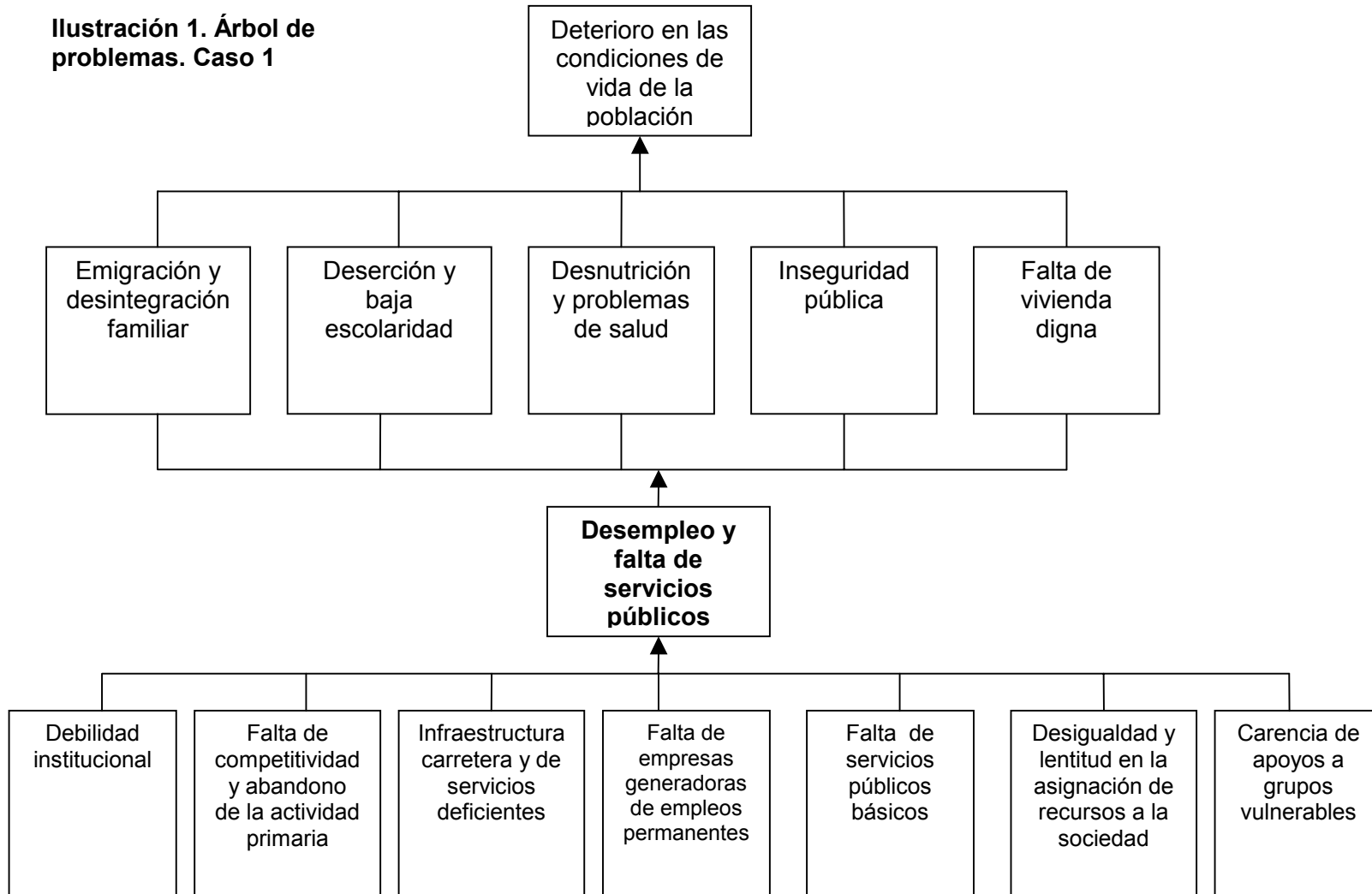
Sánchez Bernal, Antonio, Édgar Tovar García y Antonia Sánchez Martínez, (2003) “Evaluación del desempeño de los gobiernos municipales de Jalisco. Hacia una política regional de fortalecimiento municipal” en *Gestión Municipal*, Vol. 1, No. 1, pp. 55-72.

SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera), (2012) *Cierre de la producción agrícola y pecuaria por estados y municipios.* Disponible en http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=350 (Accesado el 17 de octubre de 2012).

Terrones Cordero, Aníbal y Yolanda Sánchez Torres, (2010) *Planeación participativa: Teoría y práctica.* México, Plaza y Valdés-UAEH.

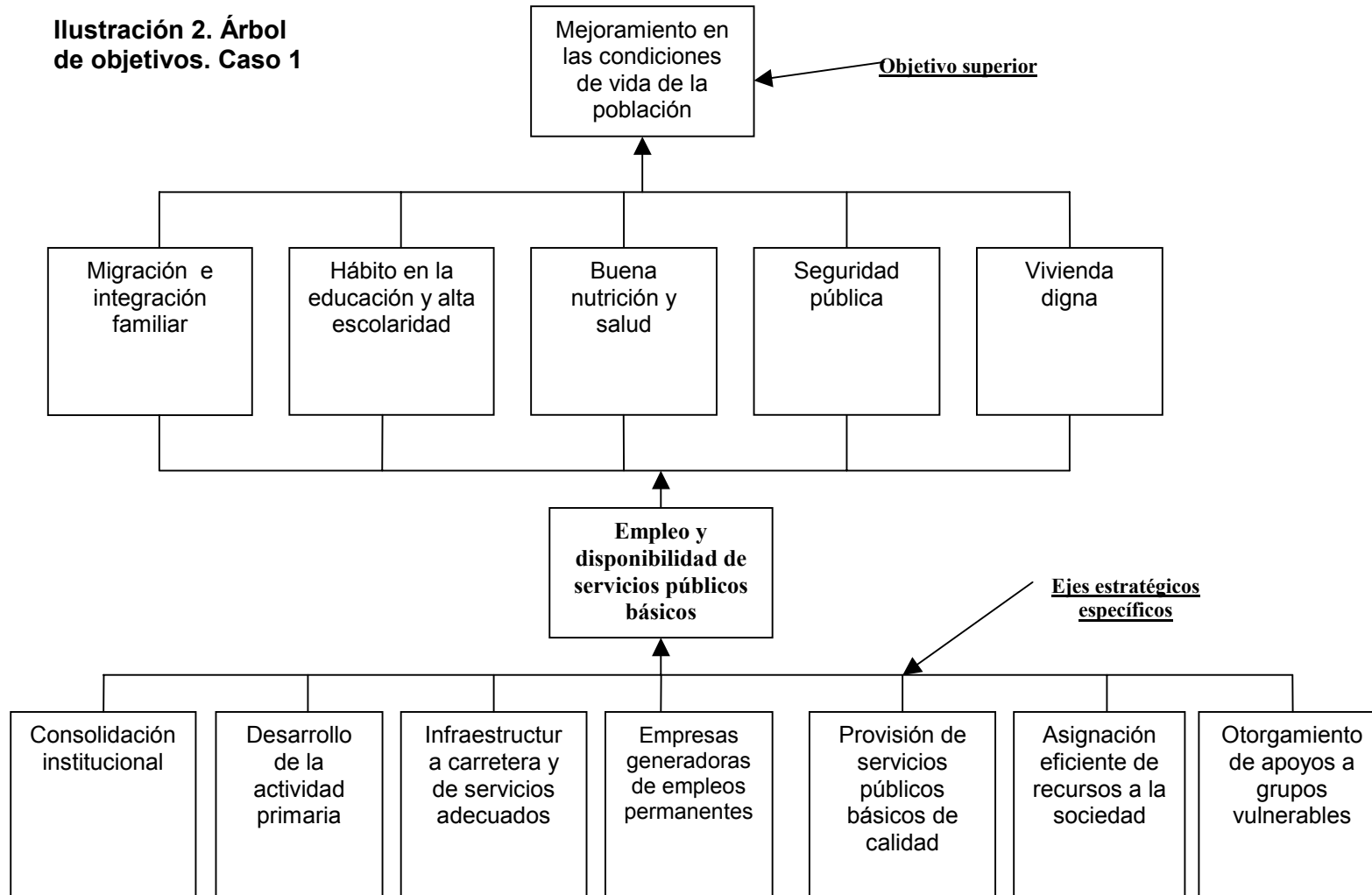
Terrones Cordero, Aníbal, (2013) “Planeación participativa para elaborar un plan de desarrollo municipal: el caso de Acaxochitlán, Hidalgo” en *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. XII, No. 42, pp. 521-559.

Ilustración 1. Árbol de problemas. Caso 1



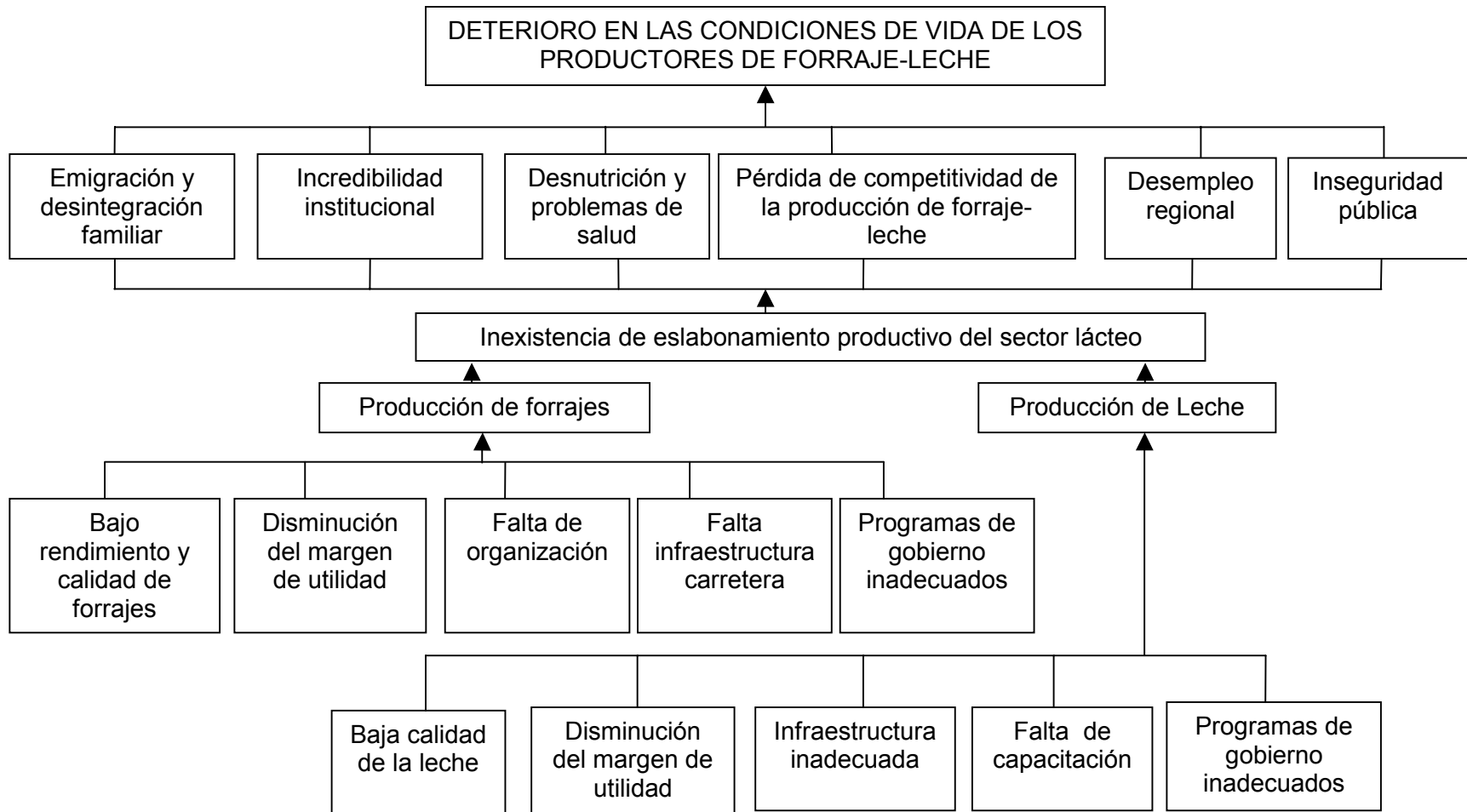
Fuente: elaboración propia con información generada en los talleres ZOPP

Ilustración 2. Árbol de objetivos. Caso 1



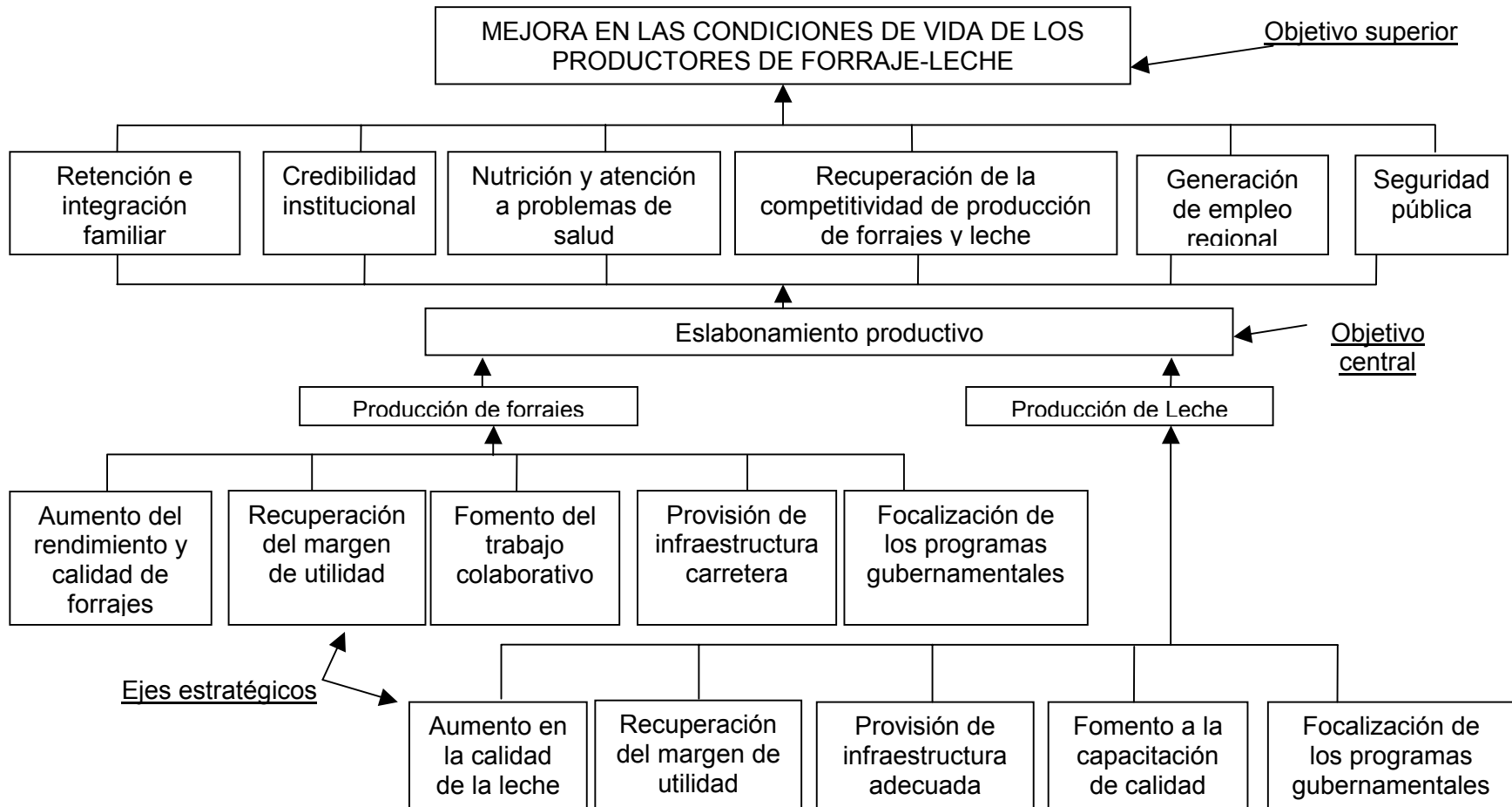
Fuente: elaboración propia con información generada en los talles ZOPP

**Ilustración 3. Árbol de Problemas.
Caso 2**



Fuente: elaboración propia con información generada en los talleres ZOPP

**Ilustración 4. Árbol de Objetivos.
 Caso 2**



Fuente: elaboración propia con información generada en los talleres ZOPP.