

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES



TESIS

**DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE EN EL EJIDO MIL DIEZ, PUEBLO NUEVO,
DURANGO: UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO COMO INSTRUMENTO
RECTOR**

Por:

M.I.F. Daniela Judith Franco Torres

Como requisito parcial para obtener el grado de
**DOCTOR EN CIENCIAS CON ORIENTACIÓN EN MANEJO DE RECURSOS
NATURALES**

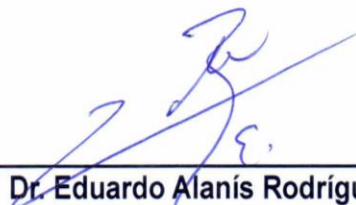
DICIEMBRE 2025

**DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE EN EL EJIDO MIL DIEZ, PUEBLO NUEVO,
DURANGO: UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO COMO INSTRUMENTO
RECTOR**

Aprobación de Tesis



Dr. Oscar Alberto Aguirre Calderón
Director



Dr. Eduardo Alanís Rodríguez
Codirector



Dr. Javier Jiménez Pérez
Asesor



Dr. Luis Gerardo Cuéllar Rodríguez
Asesor



Dr. Concepción Luján Álvarez
Director Externo

DEDICATORIA

***A Dios,** por ser el motor principal en mi vida y forjarse como un cimiento firme, otorgándome cada día la fuerza para levantarme y luchar por ser una mejor persona; por enseñarme a no conformarme con solo vivir, sino a disfrutar la vida y ser feliz*

***A mis padres,** por inspirarme a perseguir mis metas con determinación; por su dedicación, paciencia y apoyo incondicional; por sembrar en mí la semilla del amor, la perseverancia, el trabajo y el esfuerzo, junto a otros valores que han forjado en mí y en mis hermanos el carácter de personas responsables, nobles y dispuestas a luchar con firmeza por sus sueños.*

***A mi familia,** quien celebra cada peldaño que escalo para alcanzar mis metas y, sin importar el tiempo o las circunstancias, permanece a mi lado para impulsarme a no rendirme y ofrecer siempre lo mejor de mí.*

***A mis amigos,** personas integra que, con su ejemplo y esfuerzo diario por conquistar sus sueños, me inspiran profundamente y me impulsan a crecer, a creer en mí y a seguir persiguiendo lo que amo.*

*Especialmente al **M.I.F. Guadalupe Efraín González Rivas**, quien ha sido parte fundamental de mi crecimiento personal y profesional, brindándome su amistad incondicional.*

***A Hanna†,** hermoso angelito que ilumina el cielo con mayor intensidad; por enseñarme que, sin importar las tormentas, siempre hay espacio para una sonrisa, que se debe luchar sin queja y agradecer con el corazón pleno.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida y permitirme alcanzar un sueño más en mi formación académica; por otorgarme la sabiduría para lograr una meta más de manera profesional y comenzar a escalar en el ámbito científico.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, especialmente a la Facultad de Ciencias Forestales, por permitirme adquirir los conocimientos y valores necesarios dentro de su institución para afrontar y contribuir en la vida laboral, con el compromiso de que el aprovechamiento de los recursos naturales se realice de manera sustentable y, de esta forma, se eleve la calidad de vida de las comunidades rurales. Además, por enseñarme a ser empática con mis colegas y a cultivar ese sentimiento de servicio en todo momento.

A mi comité de tesis, el Dr. Oscar Alberto Aguirre Calderón, Dr. Eduardo Alanís Rodríguez, Dr. Javier Jiménez Pérez, Dr. Luis Gerardo Cuéllar Rodríguez y Dr. Concepción Luján Álvarez cuya dedicación constante y apoyo incondicional han sido pilares fundamentales en mi desarrollo académico. Gracias por inspirar con su ejemplo, motivarme a superar cada desafío y por la calidad humana que siempre han manifestado hacia sus alumnos, guiándonos con paciencia y sabiduría en este camino.

A mi director de tesis, el Dr. Oscar Alberto Aguirre Calderón, por su constante presencia y guía en cada etapa de este camino académico. Gracias por brindarme su confianza para trabajar en equipo, por el tiempo valioso que siempre me dedica y, sobre todo, por la amistad sincera que hemos construido durante estos tres años, junto a su familia, la cual guardo con profundo aprecio.

A mi director externo, el Dr. Concepción Luján Álvarez, por compartir su conocimiento y valores, y por ofrecer siempre la palabra precisa que me impulsa a superar cada desafío con excelencia. Agradezco profundamente el tiempo dedicado para apoyarme en la consecución de cada objetivo propuesto, así como la amistad sincera y valiosa que hemos cultivado a lo largo de este camino.

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), por el invaluable respaldo brindado mediante la beca de posgrado, que hizo posible la realización de esta etapa académica.

“La clave es no rendirse jamás, sino siempre dar lo mejor de uno mismo”

ÍNDICE

RESUMEN GENERAL	iv
GENERAL ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN GENERAL	1
2. OBJETIVOS	4
2.1. Objetivo General	4
3. HIPÓTESIS	4
4. CAPÍTULO 1	5
4.1. RESUMEN	5
4.2. INTRODUCCIÓN	6
4.3. METODOLOGÍA	8
4.5. CONCLUSIÓN	18
4.6. REFERENCIAS	18
5. CAPÍTULO 2	21
5.1. PRESENTACIÓN	21
5.2. INTRODUCCIÓN	22
5.3. OBJETIVO GENERAL	24
5.4. MATERIALES Y MÉTODOS	25
5.5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
5.6. CONCLUSIÓN	60
5.7. RECOMENDACIONES	60
5.8. ANEXOS	61
5.9. REFERENCIAS	63
6. CONCLUSIONES GENERALES	65
7. REFERENCIAS	66

RESUMEN GENERAL

El desarrollo rural sustentable (DRS) reconoce los valores de la diversidad biológica y sociocultural, e involucra la participación y organización de las comunidades, así como la generación de alternativas de mejoramiento e innovación en la producción, bajo un manejo sustentable de los recursos. Todo ello orientado al incremento de los ingresos y a la mejora de las condiciones de vida de las familias rurales. Por este motivo, el objetivo del presente estudio fue promover el DRS en el ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango, a través de la elaboración de un Plan Estratégico Participativo (PEP), como instrumento rector, que contempla el diseño, retroalimentación, validación, transferencia y adopción de objetivos, metas y acciones estratégicas establecidas por la propia comunidad.

La presente tesis se contextualiza en la necesidad de fortalecer el sistema de gobernanza e institucionalidad comunitaria, así como la construcción de capacidades locales, con el propósito de generar un modelo participativo que impulse la sustentabilidad, incremente la cohesión social y contribuya a la resiliencia de las comunidades rurales frente a los retos ambientales, económicos y sociales.

En el **Capítulo I** se aplicaron métodos de investigación documental, encuestas/entrevistas, grupos de enfoque y observación participante, con la finalidad de elaborar un diagnóstico rural comunitario. A partir de la información obtenida, se analizó el sistema de gobernanza comunitaria durante un periodo de diez años, considerando dos variables: el Índice de Organización Social y el Índice de Institucionalidad Comunitaria, que permitieron identificar el nivel de participación de los ejidatarios, los mecanismos de toma de decisiones, así como las fortalezas, debilidades y oportunidades que inciden en la gestión del territorio y en el aprovechamiento sustentable de los recursos.

En el **Capítulo II**, se diseñó un Plan Estratégico Participativo para el Desarrollo Rural Sustentable del ejido, mediante la metodología *Conferencia de Búsqueda*, con la intervención activa de los ejidatarios y avecindados de la comunidad. Se empleó un proceso participativo de “abajo hacia arriba”, ya que son ellos quienes toman decisiones sobre el manejo de los recursos naturales y experimentan directamente las consecuencias de dichas decisiones. El proceso se llevó a cabo en cuatro etapas: 1) Sensibilización, socialización e inducción de la comunidad sobre el proyecto de desarrollo; 2) Diseño del plan estratégico participativo para el desarrollo rural sustentable, elaborado por la comunidad a través de la metodología de Planeación Estratégica Participativa denominada *Conferencia de Búsqueda*; 3) Retroalimentación, ajustes y validación del PEP; y 4) Transferencia y adopción del PEP por parte del ejido.

GENERAL ABSTRACT

Sustainable rural development (SRD) recognizes the values of biological and sociocultural diversity and involves community participation and organization, as well as the generation of alternatives for improvement and innovation in production, under sustainable resource management. All of this is aimed at increasing income and improving the living conditions of rural families. For this reason, the objective of this study was to promote SRD in the Mil Diez ejido, Pueblo Nuevo, Durango, through the development of a Participatory Strategic Plan (PSP) as a guiding instrument. This plan includes the design, feedback, validation, transfer, and adoption of objectives, goals, and strategic actions established by the community itself.

This thesis is contextualized within the need to strengthen the community governance and institutional framework, as well as to build local capacity, with the goal of generating a participatory model that promotes sustainability, increases social cohesion, and contributes to the resilience of rural communities in the face of environmental, economic, and social challenges.

In Chapter I, documentary research, surveys/interviews, focus groups, and participant observation were used to develop a rural community assessment. Based on the information obtained, the community governance system was analyzed over a ten-year period, considering two variables: the Social Organization Index and the Community Institutional Index. These variables allowed for the identification of the level of participation of ejidatarios (community landowners), decision-making mechanisms, as well as the strengths, weaknesses, and opportunities that impact territorial management and the sustainable use of resources.

In Chapter II, a Participatory Strategic Plan for Sustainable Rural Development for the ejido was designed using the Search Conference methodology, with the active participation of ejidatarios and community residents. A bottom-up participatory process was employed, since they are the ones who make decisions about natural resource management and directly experience the consequences of those decisions. The process was carried out in four stages: 1) Community awareness, socialization, and induction regarding the development project; 2) Design of the participatory strategic plan for sustainable rural development, developed by the community using the Participatory Strategic Planning methodology known as the Search Conference; 3) Feedback, adjustments, and validation of the PEP; and 4) Transfer and adoption of the PEP by the ejido.

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

En la actualidad, a nivel global, la sociedad se encuentra comprometida con el diseño e implementación de estrategias que buscan promover la prosperidad económica, disminuir la marginación y elevar la calidad de vida, garantizando al mismo tiempo el uso sostenible de los recursos naturales (Santos, 2025). En este marco, los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) están orientados a establecer un modelo de desarrollo que cumpla con los principios del desarrollo sostenible, fomentando el crecimiento económico inclusivo, la equidad social y la protección del medio ambiente, con el fin de garantizar una mejora integral de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras (ONU, 2016).

México, en este contexto, destaca por su amplia diversidad de reservas naturales, resultado de su compleja topografía, su variada geología y la presencia de distintos climas a lo largo del territorio (CONABIO, 2009). Además, es reconocido como un país forestal, con aproximadamente 138 millones de hectáreas de superficie forestal, lo que representa más del 50% del territorio nacional y alberga a cerca de 11 millones de personas (Del Ángel, 2012). Esta riqueza natural y forestal subraya la relevancia de implementar estrategias de manejo sostenible que integren la conservación de los recursos con el bienestar social y económico de las comunidades.

En lo que respecta a la tenencia de la tierra en México, el 50.8% corresponde a propiedad social, conformada en un 82.6% por ejidos y en un 17.4% por comunidades. A nivel nacional, se tienen registrados 32,251 núcleos agrarios, de los cuales 29,827 son ejidos y 2,424 comunidades. Por otro lado, el 42% de la superficie se encuentra bajo propiedad privada, mientras que el 7.2% corresponde a terrenos nacionales, así como a colonias agrícolas, ganaderas y otras modalidades (RAN, 2023).

El estado de Durango, situado en la región noroeste de México, se posiciona como líder nacional en la producción de madera, consolidándose como un referente en el sector forestal del país. En su territorio se registran 1,121 núcleos agrarios, de los cuales el 88.1% corresponden a ejidos, principalmente concentrados en la zona noroeste. Entre los de mayor extensión destacan Pueblo Nuevo, Tlahualilo, Santiago Papasquiaro y Ocampo. Esta organización social de la tierra constituye la base del aprovechamiento

forestal y del desarrollo comunitario, lo que resalta la importancia de estudiar sus dinámicas y particularidades (SEDATU, 2024).

En este sentido, el impulso del desarrollo rural sustentable constituye una estrategia fundamental, ya que genera beneficios simultáneos en los ámbitos social, económico y ambiental mediante la conservación y el uso racional de los recursos naturales. Esta aproximación favorece la preservación de la biodiversidad y contribuye a mitigar los efectos del cambio climático, responsable de fenómenos extremos como sequías e inundaciones que pueden comprometer la sostenibilidad de las comunidades rurales (López et al., 2014). La política forestal y rural del estado de Durango, alineada con el Plan Estatal de Desarrollo 2023-2028, promueve el aprovechamiento responsable de los recursos naturales y la conservación de los ecosistemas, a través de la participación comunitaria, la reforestación y el manejo forestal certificado, con el propósito de fortalecer la resiliencia ambiental y social de las comunidades rurales (Congreso del Estado de Durango, 2023).

En este contexto, el análisis de los aspectos sociales, económicos y ambientales es indispensable para definir estrategias viables que orienten a los beneficiarios directos de los ecosistemas forestales y permitan vivir de manera armoniosa con la naturaleza. Asimismo, resulta necesario fortalecer los canales de acción de la comunidad para enfrentar el constante cambio sociocultural (Graciano, 2022). Por ello, la evaluación del impacto social cumple un triple propósito: identificar los desafíos más relevantes desde la perspectiva de las personas afectadas, prever y prepararse ante cambios futuros, e integrar esta comprensión en los sistemas y estrategias existentes para abordar de manera efectiva los resultados del progreso (Morales & Roux, 2015).

En la búsqueda de un desarrollo rural sustentable, los procesos participativos son esenciales. Estos consisten en acciones encaminadas a informar, difundir y concienciar sobre el estado actual de la comunidad o territorio rural, aportando argumentos para lograr un desarrollo sostenible e involucrando a todos los actores de la comunidad (Mormontoy et al., 2006). Estrella y Gaventa (2001) señalan que la “participación” es un elemento central del desarrollo social, ya que gobiernos y organizaciones no gubernamentales promueven enfoques participativos para evaluar necesidades y

ejecutar programas. En referencia a ello, Chambers (1997) enfatiza que este enfoque basa la planificación y el cambio en el conocimiento de las personas.

La participación activa de las comunidades locales es determinante para la integración de propuestas que armonicen los elementos económicos, sociales y ambientales (García y Rodríguez, 2006). Esto implica que la información sea adquirida, organizada y analizada por la propia comunidad, mientras el investigador actúa como facilitador. La acción participativa permite transmitir información a otros miembros o instituciones mediante reuniones u otras tecnologías y, en muchos casos, promueve cambios concretos en la realidad local. La gestión y operación del territorio requiere el acuerdo y acción de los habitantes, por lo que fomentar su participación en la conservación y uso responsable de los recursos naturales constituye una estrategia clave para solucionar los problemas locales (Ramírez y Camacho, 2019).

Por otra parte, los conflictos en el manejo de los recursos naturales surgen debido a disputas sobre acceso, control y uso de los recursos, o por cambios en la forma de administrarlos. También ocurren cuando los intereses de ciertos grupos no se reflejan en políticas, programas o proyectos, siendo estos conflictos inherentes a todas las sociedades (FAO, 2001; Rodríguez, 2025).

Por lo tanto, Selman (2004) destaca que la participación comunitaria es indispensable en la planificación, pues contribuye al desarrollo integral de la zona. Sin embargo, las iniciativas locales no pueden sustituir por completo los procedimientos formales de planificación para áreas extensas.

En este sentido, resulta necesario diseñar modelos de gestión que integren la participación activa de la comunidad con estrategias estructuradas de planificación, a fin de resolver los conflictos de manera equitativa y sostenible, promoviendo el desarrollo rural sustentable y la conservación de los recursos naturales.

En atención a este contexto, el propósito de la presente investigación fue impulsar el desarrollo rural sustentable del ejido Mil Diez, mediante un Plan Estratégico Participativo, como instrumento rector, con el objetivo de contribuir a elevar la calidad de vida de sus habitantes y la conservación de sus recursos naturales y el ambiente.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico participativo, como instrumento rector, para el desarrollo rural sustentable del ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango.

2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico rural comunitario del ejido relacionado con la dimensión social (organización social e institucionalidad comunitaria), dimensión económica (desigualdad social y marginación) y dimensión ambiental (cobertura forestal y uso del suelo).
- Diseñar un plan estratégico participativo, así como su validación, transferencia y adopción para impulsar el desarrollo rural sustentable del ejido.
- Establecer estrategias para la implementación, acompañamiento y seguimiento del plan estratégico participativo.

3. HIPÓTESIS

El impulso al desarrollo rural sustentable del ejido Mil Diez, es posible con la participación comunitaria a través de un plan estratégico participativo como instrumento rector.

Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional

Volumen 34, Número 64. Julio – Diciembre 2024
Revista Electrónica. ISSN: 2395-9169

4. CAPÍTULO 1

Sistema de gobernanza para el desarrollo forestal sustentable en el ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango

DOI: <https://doi.org/10.24836/es.v34i64.1508e241508>

4.1. RESUMEN

El estudio analiza el sistema de gobernanza y la situación socioeconómica del ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango, México, entre 2010 y 2020. Se evaluaron el índice de organización social, la institucionalidad comunitaria, el Índice de Gini y el Índice de Marginación, a partir de encuestas aplicadas a los ejidatarios y procesadas en Excel. Los resultados muestran un deterioro en la gobernanza interna, asociado al envejecimiento de los ejidatarios fundadores y los efectos generacionales, mientras que los índices socioeconómicos presentan mejoras. La baja participación en la toma de decisiones evidencia el debilitamiento organizativo, resaltando la necesidad de fortalecer la organización comunitaria y los mecanismos de participación para garantizar la sostenibilidad del ejido.

Palabras clave: gobernanza, ejido, organización social, institucionalidad comunitaria, desarrollo socioeconómico.

4.2. INTRODUCCIÓN

El desarrollo forestal sustentable se entiende como el uso de los bosques de manera que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las futuras (Riestra, 2018). Dentro de este enfoque, el desarrollo forestal comunitario promueve el crecimiento económico, social y cultural de las comunidades locales a través de la gestión sostenible de los bosques, basada en su participación activa en la planificación, gestión y aprovechamiento de los recursos (Sabogal et al., 2008; Luján et al., 2021). Sus beneficios incluyen la mejora de los medios de vida, la protección de los derechos comunitarios sobre los bosques, la conservación de los ecosistemas y la mejora de la gobernanza local.

América Latina, y particularmente México, posee una larga trayectoria en desarrollo forestal comunitario. Los ejidos y comunidades, formas de tenencia comunal surgidas desde la Revolución Mexicana, han sido clave en la gestión colectiva de los recursos. La reforma del artículo 27 constitucional en 1992 permitió la venta de tierras ejidales y comunales, transformando la estructura agraria del país y promoviendo nuevas oportunidades de inversión y desarrollo (Pérez y Mackinlay, 2015). No obstante, los miembros de estas comunidades mantienen un profundo conocimiento de sus territorios y ecosistemas, lo que representa un factor crucial para la sustentabilidad (Nicolás, 2017). El ejido constituye una forma de organización social rural en la que interactúan factores sociales, ambientales y económicos, intrínsecamente vinculados a los servicios ecosistémicos (Romo et al., 2016; Carmona, 2014). La organización interna de los ejidos y comunidades forestales varía según la región y la cultura local, y es esencial para garantizar la conservación y el desarrollo sostenible de los bosques. Ejidos bien organizados pueden tomar decisiones participativas e informadas que benefician tanto a la comunidad como a los ecosistemas.

En términos de desarrollo forestal, la tipología de los ejidos influye en su capacidad de generar valor agregado. El ejido Mil Diez, objeto de estudio, pertenece a la tipología III, participando en la extracción y venta de madera en rollo, pero sin capacidad de transformación. Esto indica un potencial para incrementar beneficios económicos y sociales mediante la industrialización de la madera, optimizando recursos, reduciendo desperdicios y fortaleciendo la autosuficiencia comunitaria (Carrillo et al., 2017).

En el desarrollo forestal comunitario, la gobernanza forestal constituye un eje fundamental, ya que regula la toma de decisiones sobre el uso y manejo sostenible de los recursos forestales, involucrando a ejidatarios, representantes comunitarios e instituciones gubernamentales. Una gobernanza efectiva fomenta el compromiso con la conservación y el aprovechamiento responsable de los bosques, regulada por la Ley Agraria, a través de reglamentos internos aprobados por asamblea general (González et al., 2023; Gasca, 2014; Merino, 2018). La participación, legitimidad y efectividad de estas prácticas determinan la persistencia de los intereses comunes y la capacidad de las comunidades para gestionar sus recursos de forma sostenible (Merino y Martínez, 2014; Luján et al., 2000).

Para medir la gobernanza comunitaria se utilizan indicadores como el Índice Institucional Comunitario (normas colectivas sobre el uso de recursos) y el Índice de Organización Social (capacidad de obtener beneficios equitativos mediante el trabajo colectivo) (Merino y Martínez, 2014; Heredia et al., 2021). A nivel nacional, el 51% del territorio es propiedad social, con 31,785 ejidos y comunidades que generan el 70% de la producción forestal, y 2,361 núcleos agrarios realizan manejo forestal certificado (CONAFOR, 2020). Durango, primera reserva forestal de México, cuenta con más de cien años de experiencia en silvicultura y manejo forestal (SERNAMA, 2020).

En particular, el ejido Mil Diez, ubicado en el macizo montañoso del noreste de Durango, posee certificación Forest Stewardship Council (FSC) y alberga el primer centro ecoturístico de la región. Sin embargo, su cercanía a la mancha urbana genera retos en la calidad de vida de sus habitantes y conflictos en la gobernanza de los recursos naturales, lo que subraya la necesidad de fortalecer su sistema de gobernanza en línea con los objetivos de desarrollo sostenible.

El objetivo de la investigación fue analizar los indicadores de organización social (IOS) e institucionalidad comunitaria (IIC), así como el Índice de Gini, para medir la desigualdad económica, y el Índice de Marginación, entre 2010 y 2020, con el fin de evaluar el comportamiento del sistema de gobernanza y la situación socioeconómica, y detectar oportunidades para su fortalecimiento. La hipótesis planteó que dichos indicadores habrían disminuido durante la década. La evaluación, basada en la metodología de Merino y Martínez (2014), el Índice de Gini y datos del CONAPO (2012), evidenció un

menor grado de organización interna y mejoras en la calidad de vida de la población entre los años analizados, confirmando la necesidad de implementar estrategias para consolidar la gobernanza del ejido y promover su desarrollo sostenible.

4.3. METODOLOGÍA

Área de Estudio

El presente estudio se realizó en el ejido Mil Diez y sus anexos, municipio de Pueblo Nuevo, Durango, ubicado 3 km al noroeste de El Salto, con coordenadas 23°47'59" N y 105°23'16" O, a una altitud de 2,549 m s.n.m. La población total es de 1,054 habitantes, de los cuales 539 son mujeres y 515 hombres (INEGI, 2020).

La dotación inicial fue de 1,870 ha (1957) para 42 ejidatarios, ampliada posteriormente a 3,000 ha (1961) para 29 ejidatarios más. Actualmente, el ejido cuenta con 4,989 ha, cuya distribución se presenta en la Tabla 1 (Padrón e Historial de Núcleos Agrarios, 2023).

Tabla 1. Distribución de superficie por uso de suelo

Uso del suelo	Hectáreas
Uso común	4916
Asentamientos humanos delimitados	40
Asentamientos Humanos no delimitados	33

Fuente: Padrón e Historial de Núcleos Agrarios (2023)

El ejido posee certificación FSC y desarrolla actividades forestales y ecoturísticas, representando un ejemplo de manejo forestal comunitario sustentable (Figura 1).

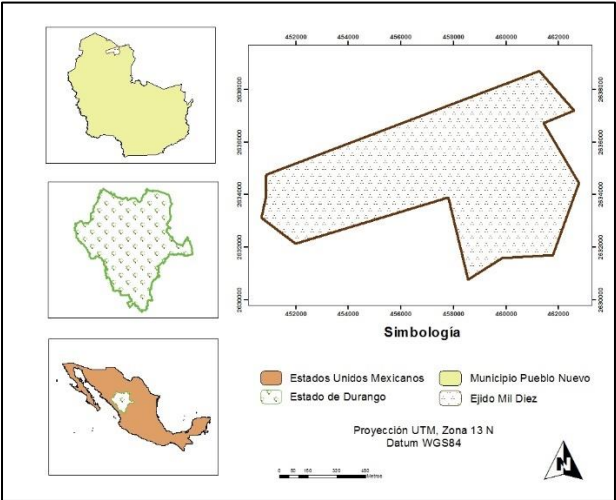


Figura 1. Ubicación geográfica del ejido Mil Diez. Fuente: Elaboración propia

Tipo de Investigación

Se realizó una investigación aplicada, no experimental y transeccional, con enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permitió evaluar: La gobernanza del ejido, la organización interna, el manejo de recursos forestales, la situación socioeconómica.

Variables de Estudio

- Índice de Organización Social (IOS) (Tabla 2)

El IOS mide la capacidad de organización, gestión y planificación del ejido, considerando:

AB: Conocimiento de los ejidatarios sobre la extensión y límites del ejido

G2: Existencia de planes de manejo o programas de trabajo

G3: Presencia de grupos de supervisión del manejo de recursos

Ponderación: Variables clave (AB, G2, G3) $r_1 = 0.15$; resto $r_2 = 0.061$, siguiendo los Principios de Diseño de Ostrom (2011).

$$IOS = A + AB + B + C + D + E + F + G + G_2 + G_3 + \sum H + R$$

Tabla 2: Variables del IOS y su ponderación

Variable	Significado	Ponderación
AB	Conocimiento de los ejidatarios sobre el ejido	0.15
G2	Plan de manejo	0.15
G3	Grupos de monitoreo de manejo y conducta	0.15
A, B, C, D, E, F, G, H y R	Estructura organizativa para el manejo forestal, duración de los cargos ejidales, asambleas por año, participación, acuerdos que se toman en la asamblea y trabajo comunitario.	0.061

Fuente: Elaboración propia

- Índice de Institucionalidad Comunitaria (IIC)

El IIC mide la capacidad del ejido para resolver conflictos, establecer reglamentos y aplicar sanciones, incluyendo cuatro subíndices (Tabla 3):

Gobernanza comunitaria (IGC), Planeación del uso del territorio (PCT), Institucionalidad local en extracción de madera (IEM), Reglas en el uso de leña (LEÑA).

Variables clave (Q, S, V, Z) ponderadas con $r_1 = 0.15$; resto $r_2 = 0.08$.

$$IIC = (IGC \cdot r_1) + (PCT \cdot r_2) + (IEM \cdot r_2) + (LEÑA \cdot r_2)$$

Tabla 3. Subíndices del IIC

Subíndice	Variables	Ponderación
IGC	Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z	$r_1 = 0.15$ / $r_2 = 0.08$
PCT	Planes de manejo y cumplimiento	$r_2 = 0.08$
IEM	Responsabilidad administrativa y técnica	$r_2 = 0.08$
LEÑA	Regulación del uso de leña	$r_2 = 0.08$

Donde: (Q) evalúa la capacidad de la asamblea para alcanzar consensos y resolver conflictos, junto con la autoría de las decisiones. (R) se refiere a la participación en la elaboración de reglamentos o estatutos comunales o ejidales, mientras que (S) indica la existencia de reglamentos internos o estatutos comunales-ejidales y (T) representa el registro oficial del reglamento en el Registro Agrario Nacional. (V) Señala la existencia de sanciones para ejidatarios o comuneros que incumplan normas o adopten conductas inapropiadas, (U) refleja el conocimiento y comprensión de los estatutos y reglamentos, y (W) corresponde al cumplimiento de las disposiciones establecidas en reglamentos o estatutos. Finalmente, la rendición de cuentas periódica ante la asamblea (Y) y el potencial de intervención externa para resolver conflictos internos relacionados con el manejo o uso de áreas y recursos forestales (Z). Fuente: Elaboración propia.

Se aplicaron 50 encuestas semiestructuradas a una población de 71 ejidatarios, así como a una parcela escolar, utilizando un muestreo aleatorio con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7% (Rea y Parker, 2014). Este enfoque permitió obtener información representativa sobre las percepciones y conocimientos de los participantes respecto a los aspectos evaluados en el estudio.

Asimismo, se realizaron entrevistas a informantes clave, incluyendo exlíderes, presidentes de mesa directiva y personas mayores, con el fin de recabar información histórica referente al año 2010, período en el que el ejido contaba con una empresa de

ecoturismo y un aserradero. La combinación de estas técnicas permitió obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, asegurando un panorama integral sobre la organización y el manejo de los recursos del ejido.

Se elaboró una base de datos en Excel (v.2312, 2021). Las variables se codificaron de 1 a 3: 1 = Nunca o inexistente, 2 = A veces y 3 = Siempre o existente.

Clasificación de resultados:

Índice Categorías

IOS Muy alta, Alta, Media, Baja, Desorganización

IIC Nulo, Muy bajo, Medio, Alto

Se aplicaron las ecuaciones de IOS e IIC para obtener valores finales, determinando el nivel de organización y gobernanza del ejido, así como fortalezas y oportunidades de mejora.

- Índice de Marginación (IM)

Para identificar las condiciones sociales del ejido a lo largo de un periodo de diez años, se utilizó el Índice de Marginación (IM) de acuerdo con CONAPO (2005-2015), considerando la clasificación por “localidades”, la cual incluye a los ejidos. Este índice evalúa tres dimensiones principales: educación, vivienda y disponibilidad de bienes y servicios de salud, que se desglosan en ocho indicadores específicos (CONAPO, 2012):

- a) Porcentaje de población de 15 años o más analfabeta.
- b) Porcentaje de población de 15 años o más sin primaria completa.
- c) Porcentaje de viviendas particulares habitadas sin excusado.
- d) Porcentaje de viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica.
- e) Porcentaje de viviendas particulares habitadas sin disponibilidad de agua entubada.
- f) Promedio de ocupantes por cuarto en viviendas particulares habitadas.
- g) Porcentaje de viviendas particulares habitadas con piso de tierra.

La utilización del IM permitió evaluar de manera integral la marginación social del ejido, identificar áreas de rezago y proporcionar información clave para la planificación de estrategias de desarrollo rural sustentable.

- Índice de Gini (IG)

Para complementar la identificación de la condición económica, se utilizó el Índice de Gini (IG), que mide la desigualdad económica de una sociedad en un periodo

determinado (Medina, 2001). Mediante encuestas se recabó información sobre actividades productivas, empleos, ingresos, comercialización de productos, financiamientos, apoyos económicos a fondo perdido, productividad y rentabilidad del ejido. Se aplicaron 50 encuestas a ejidatarios, tomando como referencia el total de la población ejidal, y el tamaño de muestra se calculó según la metodología de Rea y Parker (2014).

4.4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El sistema de gobernanza del ejido Mil Diez constituye un pilar fundamental para el desarrollo forestal sustentable. Este incluye la capacidad de la asamblea general para alcanzar acuerdos en beneficio común, la participación de todos los actores locales en la gestión de los recursos naturales, la aplicación de instrumentos de regulación para el aprovechamiento y conservación del capital natural, así como la facultad para la toma de decisiones. Estas acciones contribuyen a mitigar la pobreza, mejorar la calidad de vida de los pobladores, garantizar el uso sustentable de los recursos forestales y proteger la integridad del territorio.

Perfil socioeconómico

El ejido está conformado por 71 ejidatarios y una parcela escolar, con una superficie total de 4,989 ha. La edad promedio de los ejidatarios es de 61 años, con una proporción de 63% hombres y 37% mujeres, evidenciando un marcado proceso de envejecimiento y feminización, consistente con lo reportado por Concheiro y Grajales (2005) (Figura 2). La escolaridad promedio muestra que el 50% cuenta con primaria terminada, 28% secundaria, 10% preparatoria o carrera técnica y 12% sin estudios. En cuanto al estado civil, el 48% es casado, 28% viudo, 16% en unión libre y 4% soltero o divorciado.

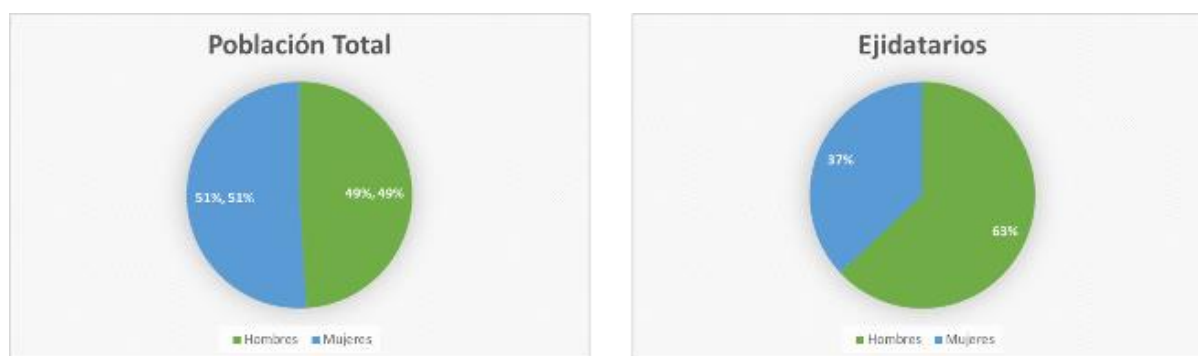


Figura 2. Datos generales del ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango

La principal actividad económica es el aprovechamiento forestal, complementada por la agricultura para autoconsumo. La principal fuente de ingresos proviene del reparto de utilidades o derecho de monte, mientras que el empleo de los ejidatarios es predominantemente agrícola y las ejidatarias se dedican al hogar. Entre 2010 y 2020, los ingresos derivados de las anualidades se incrementaron, reflejándose en mejoras en vivienda, vestimenta, vehículos y equipos domésticos. Además, los recursos asignados a la escuela primaria y telesecundaria han permitido mejorar infraestructura y equipamiento, así como facilitar la educación de los hijos en la cabecera municipal o en Durango capital.

Índice de Organización Social (IOS)

El IOS del ejido se clasificó en cinco niveles: Desorganización (0.93–1.40), Baja organización (1.41–1.87), Organización media (1.88–2.34), Alta organización (2.35–2.81) y Muy alta organización (>2.81), con valores extremos de 0.93 a 3.3. En 2010, el ejido presentó un nivel de alta organización (2.72), mientras que en 2020 descendió a organización media (2.34), indicando un debilitamiento en la organización interna que afectó el desarrollo rural sustentable.

Variables como el esquema de manejo forestal, conocimiento de límites del ejido, número de asambleas y acuerdos tomados se mantuvieron estables, mientras que la participación en la mesa directiva y el trabajo comunitario no retribuido disminuyeron notablemente en 2020 debido al envejecimiento de los ejidatarios y la menor disposición a participar activamente (Tabla 4). Estos hallazgos coinciden con estudios previos sobre gobernanza comunitaria en México (González, Vázquez y Ortiz, 2023; Merino y Martínez, 2014; Aguilar, 2021).

Tabla 4. Resumen de los valores del IOS

Índice / Variable	Año 2010	Año 2020	Nivel	Observaciones
Índice de Organización Social (IOS)	2.72	2.34	Alta → Media	Participación en mesa directiva y trabajo comunitario disminuyó; otras variables estables
Esquema de manejo forestal (A)	3	3	Estable	Estructura interna sin cambios
Conocimiento de límites del ejido (AB)	3	3	Estable	Sin cambios

Índice / Variable	Año 2010	Año 2020	Nivel	Observaciones
Duración de cargos comunales (B)	3	3	Estable	Sin cambios
Número de asambleas por año (C)	2	2	Estable	Sin cambios
Participación en cargos directivos (E)	1.92	1.34	Disminución	Menor participación por envejecimiento
Trabajo comunitario no retribuido (R)	2.84	0.74	Disminución	Actividad menos frecuente, menor interés

Índice de Institucionalidad Comunitaria (IIC)

El IIC se clasificó según los rangos: Nulo (3.38–8.21), Muy bajo (8.22–13.04), Medio (13.05–17.87) y Alto (>17.88), con valores extremos de 3.38 a 22.57. En 2010, el ejido mostró un nivel medio (15.16), que descendió a un nivel bajo en 2020 (12.62), reflejando menor cumplimiento de normativa interna, capacidad de toma de decisiones y vinculación comunitaria. La disminución se atribuye a menor interés en informarse sobre reglas de uso de bienes colectivos, menor capacidad para alcanzar acuerdos y escasa asesoría externa para resolver conflictos. Los subíndices IGC (institucionalidad para la gobernanza), PCT (planeación territorial), IEM (institucionalidad en extracción de madera) y LEÑA (reglas de uso de leña) también mostraron reducción de representatividad en 2020 (Tabla 5).

Estos resultados concuerdan con estudios nacionales que muestran variabilidad en la institucionalidad comunitaria, donde la mayoría de los ejidos presentan niveles bajos o muy bajos (Merino y Martínez, 2014), y refuerzan la importancia de establecer reglas claras, procesos de seguimiento y vínculos entre actores locales y externos para garantizar la sostenibilidad de los recursos forestales (Ostrom, 2011; Franco y Moreno, 2019; Heredia et al., 2021).

Tabla 5. Resumen de los valores del IIC

Índice / Variable	Año 2010	Año 2020	Nivel	Observaciones
Índice de Institucionalidad Comunitaria (IIC)	15.16	12.62	Medio → Bajo	Menor cumplimiento de normas, gobernanza y planificación
Gobernanza comunitaria (IGC)	2.08	1.70	Disminución	Menor capacidad de toma de acuerdos
Planeación territorial (PCT)	8.80	4.01	Disminución	Menor planificación comunitaria
Institucionalidad en extracción de madera (IEM)	6.12	2.70	Disminución	Reglas menos aplicadas

Índice / Variable	Año 2010	Año 2020	Nivel	Observaciones
Reglas de uso de leña (LEÑA)	4.01	2.70	Disminución	Regulaciones menos implementadas

En la Figura 3 se observa una comparación del Índice de Organización Social (IOS) y el Índice de Institucionalidad Comunitaria (IIC) para el ejido Mil Diez, mostrando los valores de 2010 y 2020. Se observa claramente la disminución de ambos índices a lo largo del período, reflejando un debilitamiento en la organización e institucionalidad comunitaria. Esto respalda la discusión sobre la necesidad de fortalecer la gobernanza para garantizar un desarrollo forestal sustentable.

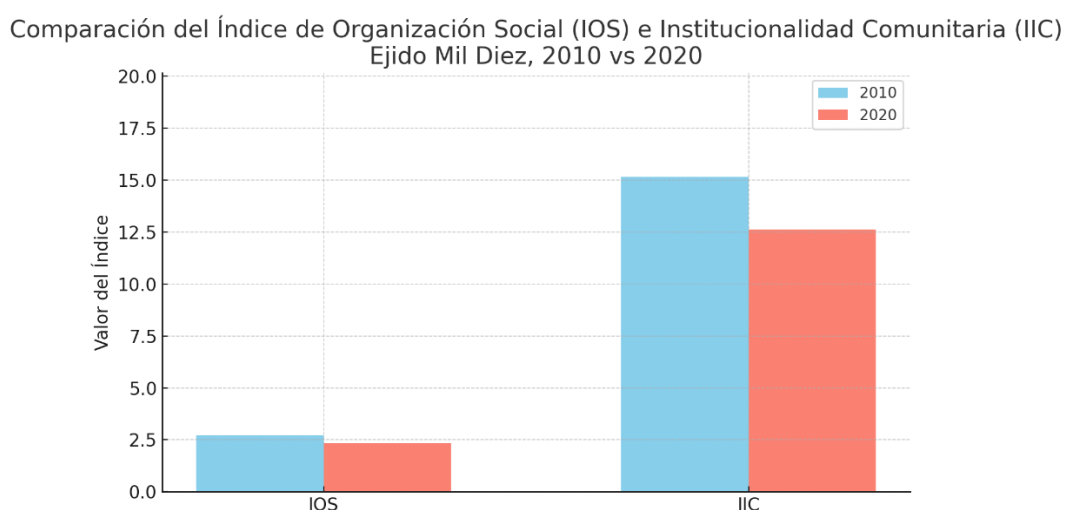


Figura 3. Índice comparativo del IOS e IIC para los años 2010 y 2020

Índice de Marginación (IM)

El análisis del índice de marginación de la comunidad, presentado en la Tabla 6, muestra una mejora significativa en la calidad de vida de sus habitantes entre 2010 y 2020. El índice de marginación pasó de -0.86 (grado medio) a 0.87 (grado bajo), lo que indica una disminución de la marginación y un avance hacia mejores condiciones sociales y económicas.

Los indicadores habitacionales reflejan cambios sustanciales: el porcentaje de viviendas sin excusado disminuyó de 19.72% a 12.08%, las viviendas sin energía eléctrica pasaron de 2.76% a 0.38%, y aquellas sin agua entubada descendieron de 16.51% a 4.31%. De igual manera, el porcentaje de viviendas sin refrigerador se redujo de 35.32% a 19.37%,

lo que evidencia un incremento en la disponibilidad de bienes domésticos y mejoras en la calidad de vida.

En el ámbito educativo, se observa un avance en la alfabetización, ya que el porcentaje de población de 15 años o más analfabeta se redujo de 3.42% a 1.15%. Sin embargo, el porcentaje de población mayor de 15 años sin primaria completa aumentó de 22.53% a 28.82%, lo que podría reflejar la incorporación de nuevas generaciones que aún no han concluido sus estudios básicos.

Tabla 6. Índice de Marginación (IG) en el ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango

INDICADORES	2010	2020
Población Total	896	1054
a). % Población de 15 años a más analfabeta	3.42	1.15
b). % De población de 15 años o más sin primaria completa	22.53	28.82
c). % De viviendas particulares habitadas sin excusado	19.72	12.08
d). % Viviendas particulares habitadas sin energía eléctrica	2.76	0.38
e). % De viviendas particulares habitadas sin disponibilidad de agua entubada	16.51	4.31
f). Promedio de ocupantes por cuarto en viviendas particulares habitadas	1.25	3.72
g). % Viviendas particulares habitadas con piso de tierra	3.24	3.55
h). % De viviendas particulares habitadas que no disponen de refrigerador	35.32	19.37
ÍNDICE DE MARGINACIÓN	-0.86	0.87
GRADO DE MARGINACIÓN	Medio	Bajo

Estas transformaciones se manifiestan también en la vida cotidiana de los pobladores, quienes ahora disponen de mejores viviendas, vestimenta adecuada y acceso a vehículos y equipos electrónicos para uso doméstico. Además, la posibilidad de enviar a los hijos a estudiar en la cabecera municipal o en la capital del estado de Durango amplía las oportunidades educativas, fortaleciendo el capital humano de la comunidad y contribuyendo al desarrollo social y económico de manera sostenida.

Los resultados del análisis del Índice de Marginación en el ejido Mil Diez reflejan una mejora notable entre 2010 y 2020, especialmente en los indicadores habitacionales y de alfabetización. Esta tendencia coincide con lo reportado por INEGI (2020) sobre la disminución de la marginación en zonas rurales del país, impulsada por la ampliación de servicios básicos y programas sociales. De manera similar, Martínez y Salazar (2022) destacan que el acceso a infraestructura y equipamiento doméstico constituye un factor clave en la mejora del bienestar rural. No obstante, el incremento en la población sin primaria completa sugiere un rezago estructural en la continuidad educativa, fenómeno documentado por Favila y Navarro (2017), quienes enfatizan la necesidad de políticas

integrales que garanticen permanencia escolar. Asimismo, la relación entre organización ejidal y desarrollo social, planteada por Merino y Martínez (2014), podría explicar en parte el avance del ejido hacia un grado de marginación bajo, evidenciando el papel de la gestión comunitaria en la reducción de desigualdades rurales.

Índice de Gini (IG)

La desigualdad económica en la comunidad se evaluó mediante la curva de Lorenz y el índice de Gini, como se muestra en la Figura 4. En 2010, el índice de Gini fue de 0.41936, mientras que en 2023 disminuyó a 0.36996, lo que indica una reducción en la desigualdad en la distribución de los ingresos mensuales entre los habitantes del ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango.

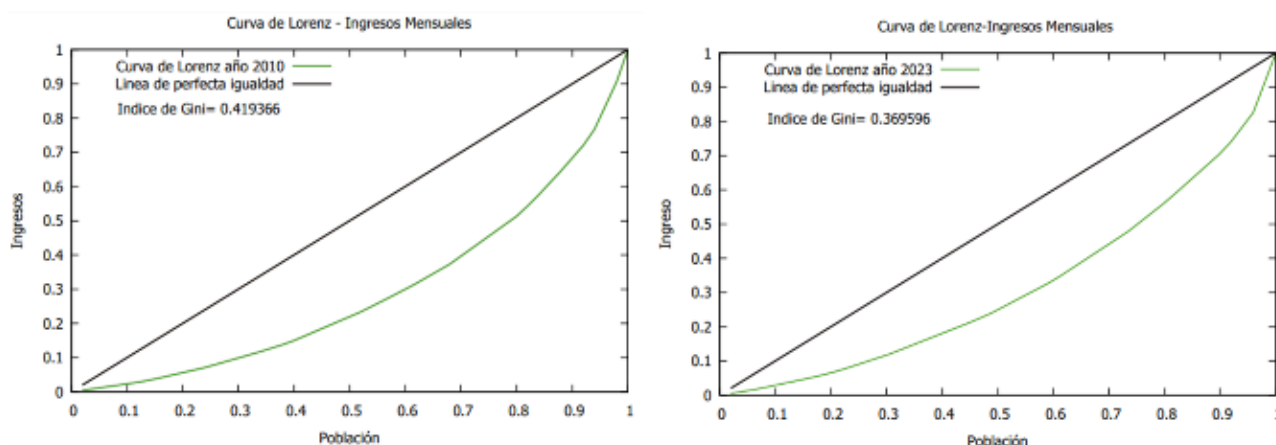


Figura 4. Curvas de Lorenz de ingresos mensuales en el ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango, para los años 2010 y 2023.

La cercanía de la curva de Lorenz a la línea de perfecta igualdad en 2023 refleja que un mayor número de familias accede a ingresos más equitativos, evidenciando avances en la equidad económica dentro de la comunidad. Esto coincide con lo reportado por Aguilar (2016), quien señala que, a nivel nacional, los programas públicos como Oportunidades contribuyeron en un 11,15% a la reducción de la desigualdad medida por el índice de Gini entre 2000 y 2012. Sin embargo, al comparar los resultados del ejido Mil Diez con la desigualdad en México, se observan diferencias importantes. Según Aguilar (2019), el país registró su menor desigualdad en 1984 (IG = 0.447) y la máxima en 1996 (IG = 0.526), donde el 10% más rico percibía 30 veces más ingresos que las familias más pobres. En contraste, en el ejido Mil Diez el índice de Gini disminuyó de 0.41936 en 2010

a 0.36996 en 2023, lo que indica que los ingresos se han distribuido de manera más equitativa entre las familias.

4.5. CONCLUSIÓN

El diagnóstico rural comunitario permitió identificar los principales retos y oportunidades para el desarrollo sustentable del ejido Mil Diez. A pesar de la disminución en el grado de organización social e institucionalidad comunitaria, se observan mejoras en la calidad de vida, evidenciadas por la reducción del Índice de Marginación y la menor desigualdad económica, reflejada en la disminución del Índice de Gini. No obstante, resulta prioritario fortalecer la organización comunitaria para garantizar la sostenibilidad de los avances sociales y económicos, así como establecer un monitoreo constante que permita consolidar un desarrollo equitativo y sustentable.

4.6. REFERENCIAS

- Aguilar, G. (2016). ¿Por qué disminuyó la desigualdad en México? Análisis con los índices de Gini, Mehran y Piesch 2000-2012. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 557-590. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140584212016000300557&lng=es&tling=es.
- Aguilar-Martínez, S. (2021). Gobernanza y conservación del bosque en la comunidad de San Miguel Topilejo, Tlalpan, CDMX. (Tesis de pregrado doctoral). Recuperado de: <http://colposdigital.colpos.mx:8080/xmlui/handle/10521/4942>
- Aguilar Ortega, Teodoro. (2019). Desarrollo humano y desigualdad en México. *México y la cuenca del pacífico*, 8(22), 121-141. <https://doi.org/10.32870/mycp.v8i22.573>
- Carmona-González, E. (2014). Cultura organizacional del sistema empresarial de la comunidad indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro: un manejo sustentable forestal. *Revista Mexicana Agronegocios*, 35(1). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/32763>
- Carrillo-Anzures, F., Acosta-Mireles, M., Flores-Ayala, E., Torres-Rojo, J., Sangerman-Jarquín, D., González Molina L. y Buendía-Rodríguez, E. (2017). Caracterización de productores forestales en 12 estados de la República Mexicana. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8 (7), pp. 1561-1573. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/profile/Juan-Torres-Rojo/publication/330307055>
- Comisión Nacional Forestal (CONAFOR, 2020). El Sector Forestal Mexicano en Cifras 2020. Bosques para el Bienestar social y climático. Recuperado de <https://www.gob.mx/conafor/documentos/el-sector-forestal-mexicano-en-cifras-2020>
- Concheiro, L. y Grajales, S. (2005). Movimientos campesinos e indígenas en México: la lucha por la tierra. *Observatorio Social de América Latina* 1(16), pp. 47-58. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/osal/20110310114039/5BorquezGVentura.pdf>

- Congreso del Estado de Durango. (2023). *Ley de Desarrollo Rural Sustentable para el Estado de Durango*. Congreso del Estado de Durango. <https://congresodurango.gob.mx/Archivos/legislacion/LEY%20DE%20DESARROLLO%20RURAL%20SUSTENTABLE.pdf>
- Favila, A. & Navarro, J. (2017). Desigualdad educativa y su relación con la distribución del ingreso en los estados mexicanos. *Revista de Investigación Educativa*, (24), 75-98. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cpue/n24/1870-5308-cpue-24-00075.pdf>
- Franco, M. y Moreno, J. (2019). Análisis del relacionamiento de los grupos humanos con el bosque desde los principios de Ostrom. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 10(2), pp. 127-141. doi: <https://doi.org/10.22490/21456453.2678>
- Gasca, J. (2014). Gobernanza y gestión comunitaria de recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca. *Revista Región y Sociedad*, 26(60), pp. 89-120. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v26n60/v26n60a4.pdf>
- González, A., Vázquez, C. y Ortiz, C. (2023). Gobernanza forestal en México desde la perspectiva del análisis estructural. *Revista Regions & Cohesion*, 13(1), pp. 52-73. <file:///C:/Users/HP/Downloads/regions-and-cohesion-reco130104.pdf>
- Heredia-Telles, A., Pérez-Verdín, G., Serrano-Flores, M., Ávila-Meléndez, L., Durán, E. y Cruz-García, F. (2021). Medio siglo de evolución en el manejo y conservación de los bosques comunitarios en el noroeste de México. *Revista Madera y Bosques*, 27(3), pp. 1-17, doi: <https://doi.org/10.21829/myb.2021.2732300>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020). *Principales resultados por localidad*. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/scitel/Default?ev=9>
- Lujan, C., Diemer, J. A. y Stanford, L. (2000). Desarrollo de comunidades forestales sustentables en Chihuahua, México. *Revista Madera y bosques* 6(2), pp. 29-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/617/61760203.pdf>
- Martínez, C., O., & Salazar, C., J. (2022). Desafíos presentes en el México rural: problemas y posibilidades. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(3), 87-105. <https://ve.scielo.org/pdf/ea/v31n3/2477-9601-ea-31-03-87.pdf>
- Medina, F. (2001). Consideraciones sobre el índice de Gini para medir la concentración del ingreso. Santiago de Chile, CEPAL, ONU.
- Merino, L. (2018). Comunidades forestales en México: formas de vida, gobernanza y conservación. *Revista Mexicana de Sociología*, 80(4), pp. 909-940, doi: <http://dx.doi.org/10.22201/iis.01882503p.2018.4.57799>
- Merino, L. y Martínez, A. (2014). A vuelo de pájaro: las condiciones de las comunidades con bosques templados en México. https://www.biodiversidad.gob.mx/publicaciones/versiones_digitales/Vuelo_Pajaro.pdf
- Nicolás, M. (2017). Participación comunitaria en el desarrollo forestal de los núcleos agrarios del Sur de Nuevo León (Tesis de pregrado maestría). Recuperado en <https://eprints.uanl.mx/16070/>
- Ostrom, E. (2011). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. 2da ed. México: UNAM-CRIM- FCE.
- Padrón e Historial de Núcleos Agrarios (PHINA, 2023.). Recuperado de <https://phina.ran.gob.mx/index.php>.

- Pérez, J. y Mackinlay, H. (2015). ¿Existe aún la propiedad social agraria en México? Revista POLIS, 11(1), pp. 45-82. Recuperado <https://www.scielo.org.mx/pdf/polis/v11n1/1870-2333-polis-11-01-00045.pdf>
- Rea, L. M. & Parker, R. A. (2014). Designing and Conducting Survey Research. A comprehensive guide. (4a Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Publishers
- Riestra-Lucas, D. (2018). Las dimensiones del desarrollo sostenible como paradigma para la construcción de las políticas públicas en Venezuela. Revista Tekhné, 21(1), pp. 24-33. Recuperado de <file:///C:/Users/HP/Downloads/javalamo,+3543-11284-1-CE.pdf>
- Romo-Guzmán, D., Valtierra-Pacheco, E., González-Guillén, M., Valdez-Lazade J y Vivar-Miranda, R. (2016). Organización social ejidal y manejo del capital natural forestal maderable en Carbonero-Jacales, Huayacocotla, Veracruz. Revista Mexicana de Ciencias Forestales, 7(34), pp. 85-99. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/remcf/v7n34/2007-1132-remcf-7-34-00085.pdf>
- Sabogal, C., Jong, W., Pokorny, B. y Louman, B. (2008). Manejo forestal comunitario en América Latina Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro. https://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BSabogal0801.pdf
- Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente (SRNMA). Impulsa Gobierno de Esteban reforestación en los municipios de Durango. Recuperado de <https://medioambiente.durango.gob.mx>.

5. CAPÍTULO 2

Plan estratégico participativo para el Ejido Mil Diez, Municipio de Pueblo Nuevo, Durango.

Participatory strategic plan for the Ejido Mil Diez, Municipality of Pueblo Nuevo, Durango.

5.1. PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico Participativo del ejido Mil Diez (PEPMD), es un instrumento rector para orientar el desarrollo rural sustentable del ejido, promoviendo su viabilidad social, económica y la conservación de su entorno natural. Este Plan es el resultado de un esfuerzo colectivo entre ejidatarios, avecindados y actores clave de la comunidad, con el propósito de fortalecer el desarrollo rural sustentable del ejido para la transformación del territorio rural.

A través de un enfoque participativo y mediante la metodología de Planeación Estratégica Participativa denominada “Conferencia de Búsqueda” (Luján et al., 2008), se identificaron los principales desafíos y oportunidades que tiene el ejido para su desarrollo. Esto permitió establecer cinco objetivos estratégicos multidimensionales que incluyen aspectos económicos, ambientales y sociales, y que enfatiza la gestión sostenible de los recursos forestales, promoviendo prácticas de manejo responsable, agregación de valor a la producción maderable y la diversificación de actividades económicas relacionadas con el bosque. Asimismo, busca fortalecer la organización comunitaria y fomentar la participación activa de los ejidatarios en la toma de decisiones.

Estos objetivos estratégicos se acompañan de metas concretas y acciones estratégicas diseñadas para impulsar el desarrollo sostenible del ejido, garantizando el manejo y conservación de sus recursos naturales, así como el bienestar social y económico de la comunidad.

Por otra parte, se realizó la validación, transferencia y adopción de este Plan Estratégico, siendo de interés del ejido llevar a cabo la implementación de este Plan rector en el futuro, para lo cual se requiere del compromiso de toda la comunidad, así como del

respaldo de instituciones y organizaciones que puedan apoyar su ejecución, seguimiento y evaluación.

5.2. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la comunidad y el territorio rural constituyen el motor fundamental para impulsar la transformación local y anticiparse a los cambios inevitables en los ámbitos económico, social, ambiental, tecnológico, político y normativo.

En este contexto, el desarrollo rural sustentable se presenta como una estratégica clave para que las comunidades no solo enfrenten estos cambios, sino que también aprovechen sus oportunidades, asegurando un equilibrio entre el crecimiento económico, la gestión responsable de los recursos naturales y el bienestar social.

Para lograr este equilibrio, es fundamental basarse en principios como la participación comunitaria, la equidad social y la diversificación económica. A través de una visión integral, es posible generar oportunidades de empleo, fortalecer las actividades productivas y garantizar la conservación del ecosistema, asegurando así un futuro próspero y resiliente para la comunidad (Durán et al., 2024).

Para llevar a cabo estos principios y alcanzar un desarrollo sostenible, es necesario realizar una Planeación Estratégica Participativa que permita orientar las acciones comunitarias de manera estructurada y efectiva. En este proceso, el ejido y otras entidades cercanas a la comunidad juegan un papel clave, aprovechando las oportunidades del contexto para generar un verdadero progreso por medio de un desarrollo territorial de base.

La planeación estratégica participativa permite diseñar acciones integrales que mejoran las condiciones económicas, sociales y ambientales de las comunidades rurales. Este enfoque facilita:

- La gestión eficiente de los recursos: Garantiza un uso adecuado de los recursos naturales, promoviendo prácticas sostenibles que aseguren su disponibilidad para las futuras generaciones (Cordero, 2013).
- La participación comunitaria: Involucra a los habitantes locales en la toma de decisiones, fomentando la corresponsabilidad y permitiendo el diseño de estrategias alineadas con las necesidades y aspiraciones de la comunidad (Baca y Herrera, 2016).

- El fortalecimiento institucional: Contribuye al desarrollo de capacidades locales y a la formación de profesionales en planeación rural sustentable, lo cual es clave para abordar problemas complejos y promover soluciones integrales (García, 2011).
- La resiliencia ante desafíos como el cambio climático: Facilita el desarrollo de estrategias de adaptación y mitigación frente a los efectos del cambio climático, asegurando la viabilidad a largo plazo de las comunidades rurales (Cordero, 2013).

Asimismo, la Planeación Estratégica Participativa impulsa la cohesión social y la corresponsabilidad en la implementación de proyectos y políticas, consolidando un territorio resiliente, dinámico y con mejores condiciones de vida para sus habitantes (Felcman y Blutman, 2017).

En el contexto del desarrollo sustentable, los ejidos forestales enfrentan múltiples desafíos, como la gestión adecuada de los recursos naturales, la falta de infraestructura productiva, el acceso limitado a financiamiento y la necesidad de fortalecer la organización comunitaria. Ante esta condición, el diseño de un Plan Estratégico Participativo (PEP) es fundamental para establecer una visión de largo plazo que integre los intereses de la comunidad y garantice un manejo responsable del territorio rural.

En específico, el Ejido Mil Diez enfrenta diversos desafíos para su desarrollo rural sustentable. Este ejido ha dependido tradicionalmente de actividades agropecuarias y forestales, pero ha enfrentado problemas como la degradación del suelo, baja productividad y falta de organización comunitaria. Experiencias previas han demostrado que los planes estratégicos con enfoque participativo pueden mejorar la gestión de los recursos y la calidad de vida de los habitantes.

El ejido es predominantemente forestal y, según la clasificación de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), que categoriza a los ejidos y comunidades en cinco tipologías de organización para la producción maderable y no maderable, se ubica en la Tipología III. Esta clasificación lo define como un ejido rentista, ya que comercializa su arbolado en pie; no obstante, los propios habitantes del ejido se encargan de llevar a cabo las actividades de extracción.

Esta condición del ejido sustenta la necesidad de la elaboración de un Plan Estratégico Participativo (PEP) para el ejido Mil Diez, busca fomentar el Desarrollo Rural Sustentable y enfrenta un doble desafío: por un lado, lograr que la cultura del cambio sea democrática y asumida de manera participativa por la comunidad; por otro, asegurar que los gobiernos cuenten con la flexibilidad necesaria para acompañar y fortalecer los esfuerzos comunitarios en la construcción de una mejor calidad de vida (Espada, Méndez y Tauber, 2011).

Por ello, el diseño e implementación de un Plan Estratégico Participativo busca fomentar la sostenibilidad, el uso eficiente de los recursos naturales y el fortalecimiento económico de la comunidad, integrando a los actores locales en la toma de decisiones. En este sentido, el diseño y posterior implementación de un Plan Estratégico Participativo en el ejido Mil Diez, como instrumento rector, no solo responde a las necesidades actuales, sino que sienta las bases para un desarrollo sustentable, equitativo y con un enfoque integral que beneficie a toda la comunidad, toda vez que la participación activa de la comunidad en el diseño del plan rector garantiza que las soluciones propuestas respondan a sus necesidades reales, promoviendo un desarrollo equilibrado y sustentable a largo plazo.

5.3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico Participativo (PEP), como instrumento rector, para impulsar el desarrollo rural sustentable del ejido Mil Diez, Municipio Pueblo Nuevo, Dgo., para promover la transformación del territorio rural para lograr un mejor bienestar social, económico y ambiental.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar el modelo participativo de la Conferencia de Búsqueda para obtener el instrumento rector como guía para el desarrollo rural sustentable del ejido.
- Validar el Plan Estratégico en la Asamblea General de Ejidatarios.
- Transferir el PEP al ejido y lograr su adopción.
- Establecer mecanismos o estrategias que impulsen los procesos de implementación, acompañamiento, seguimiento, evaluación y ajustes o adaptaciones al instrumento rector en el tiempo.

5.4. MATERIALES Y MÉTODOS

Un Plan Estratégico Participativo para contribuir al Desarrollo Rural del ejido, fue diseñado mediante la aplicación de la metodología de Planeación Estratégica Participativa denominada “Conferencia de Búsqueda”.

En este proceso, La Conferencia de Búsqueda (CB) tuvo la capacidad de guiar al ejido hacia la construcción de un futuro deseable y alcanzable, promoviendo un desarrollo sustentable. Este proceso resultó fundamental, ya que involucró directamente a las personas que están viviendo con las consecuencias de los distintos proyectos de desarrollo en su comunidad. Además, son ellas quienes cuentan con ideales, criterio, conocimientos y una comprensión profunda de su propio entorno, lo que les permite tomar decisiones informadas y adecuadas para la comunidad (Lujan et al., 2000).

La metodología participativa de la CB está sustentada en cuatro principios con base científica:

6. Las personas conocen mejor sus organizaciones/comunidades, tienen ideales y saben lo que debe de ser hecho de acuerdo a sus necesidades y deseos.
7. Ellos están conscientes de su pasado, presente y los cambios que suceden en el ambiente interno y externo.
8. La gente puede establecer objetivos y estrategias acerca de su propio futuro.
9. La participación de la gente en las comunidades en la toma de decisiones es un elemento básico para la búsqueda del desarrollo rural sustentable.

Incluye las fases descritas a continuación (Luján et al., 2008):

- **Acceso y comunicación con el sistema de referencia:** Esto es un paso inicial para la CB, es con apoyo de personas clave, por lo cual se estableció contacto con ellas, para facilitar la organización y aplicación del proceso participativo.
- **Selección de los participantes:** Ejidatarios y avecindados fueron seleccionados con la ayuda y referencia de informantes clave, como los habitantes y autoridades de la misma comunidad o ejido. La selección se basó en los criterios siguientes: miembro del ejido o comunidad, interés por el desarrollo de su comunidad, liderazgo, disponibilidad para participar, conocimiento del área y experiencia en la

actividad forestal, entre otros. Así los participantes podrían ser miembros del ejido o comunidad, sin ser necesariamente autoridades locales.

- **Diseño de la CB:** Se hizo describiendo el propósito, actividades de los participantes (generación de datos, labores del diagnóstico y acciones de planeación) y tiempo disponible.
- **Etapas para la aplicación de la CB:** El proceso consistió en las etapas siguientes (Figura, 1):

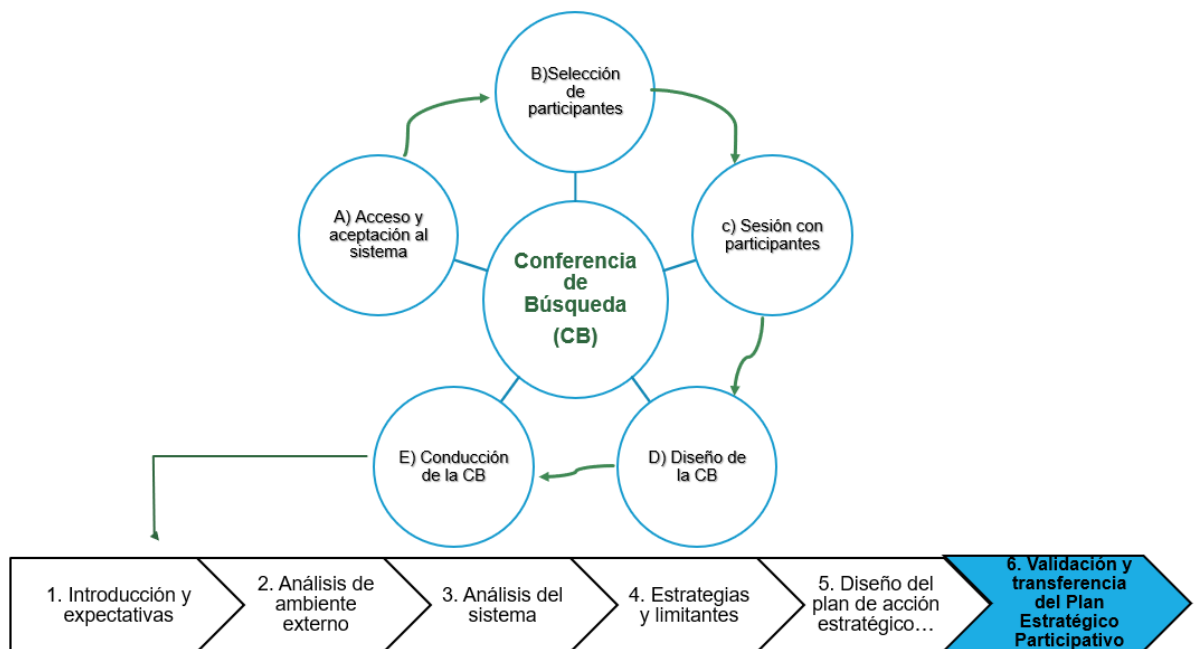


Figura 1. Proceso de La Conferencia de Búsqueda (CB). Luján et al., (2006)

- **Introducción y sesión de información:** los administradores del proceso presentaron una visión del programa de la CB, objetivos, estructura, proceso, itinerario y detalles esenciales del desarrollo del taller participativo (Anexo 1).
- **Misión, visión, valores y políticas de desarrollo del ejido:** esta etapa se desarrolló mediante un ejercicio participativo en el que los ejidatarios y vecindados reflexionaron colectivamente sobre la identidad, los objetivos y las aspiraciones del ejido. A través de dinámicas colectivas y facilitación guiada, se definieron los elementos fundamentales que orientarán su desarrollo a futuro. El proceso fue incluyente y respetuoso de las voces de todos los participantes, garantizando que los acuerdos alcanzados reflejaran la consenso aprobación colectiva.

- **Análisis del ambiente externo:** los participantes analizaron su ambiente externo. La pregunta fue: ¿Qué cambios han ocurrido en el entorno global en los últimos cinco años, que usted considera significativos? Además, se definieron oportunidades y amenazas.
- **Análisis del ambiente interno o sistema:** Se presentaron los resultados obtenidos del diagnóstico situacional actual del ejido Mil Diez en las dimensiones sociocultural, económico y ambiental (Franco et al., 2024), los participantes analizaron su ambiente interno en la comunidad o ejido, con el propósito de examinar su historia e identificar su carácter distintivo y competencias. La pregunta fue: ¿Qué eventos mayores o desarrollos históricos son significativos para que la comunidad sea lo que es hoy?
Inmediatamente después de la sesión de la historia se analizaron los aspectos comunitarios que se desea mantener, eliminar y crear. Además, se definieron escenarios del futuro más probable y deseable del ejido, así como fortalezas y debilidades.
- **Integración del sistema y el ambiente externo:** limitantes. En esta fase, ellos identificaron los obstáculos mayores para alcanzar su futuro deseable. Después, se generaron estrategias que permitan convertir a las limitantes en acciones positivas para lograr las metas.
- **Evaluación de estrategias:** una vez que en plenaria se reportaron y revisaron las estrategias para sobrepasar las barreras, se les preguntó: ¿Es realizable el futuro más deseable de la comunidad? Una vez que ellos determinaron que sí, sus declaraciones se convirtieron en objetivos estratégicos, que fueron la base para diseñar el plan estratégico participativo como instrumento rector y su futura implementación y financiamiento.
- **Priorización de objetivos estratégicos:** con base en las necesidades e intereses de los actores involucrados, ellos mismos establecieron una priorización de los objetivos estratégicos, sustentada en los criterios siguientes: a) enfocar una necesidad inmediata y crucial del sistema; b) involucrar a muchos residentes y actores del sistema de referencia; c) crear una visibilidad e imagen para atraer recursos nuevos y apoyo adicional; d) alcanzar los objetivos con los recursos

disponibles o adicionales limitados y e) crear un ambiente favorable y facilitar el alcance de otros objetivos.

- **Diseño de la estrategia multidimensional (Matriz de Componentes del Plan Estratégico):** esta tarea conjuntó el trabajo previo, integrando el ambiente externo y el sistema. Para realizar esta fase, cada participante seleccionó el objetivo en el que deseaba trabajar, según su conocimiento y experiencia y, por lo tanto, en el que estaría comprometido.

APLICACIÓN DEL PROCESO DE LA CONFERENCIA DE BÚSQUEDA EN EL EJIDO

La aplicación del proceso de la Conferencia de Búsqueda (CB) se realizó de acuerdo con lo establecido por Luján et al., (2006) en el proceso de la Conferencia de Búsqueda.

En la introducción del proceso se explicó la dinámica de participación de los asistentes para obtener la información necesaria para su elaboración (Anexo 1). Posteriormente, se sensibilizó a la audiencia sobre la importancia del PEP y su impacto en el desarrollo rural sustentable del ejido.

Misión y Visión 2029; Políticas del ejido y Valores

A través de una lluvia de ideas, los participantes formularon la Misión del ejido, asegurándose de que respondiera a las siguientes preguntas: ¿Qué hace?, ¿Dónde lo hace?, ¿Por qué lo hace? y ¿Para quién lo hace? Una vez redactada, se realizó una lectura colectiva y se realizaron los ajustes necesarios hasta que los asistentes coincidieron en que reflejaba fielmente la esencia del ejido.

Posteriormente, se definió la Visión 2029 del ejido utilizando la misma dinámica empleada en la formulación de la Misión, considerando la pregunta: ¿Cómo queremos ver al ejido Mil Diez en el largo plazo (2029)? Después de redactar la visión, se llevó a cabo una lectura conjunta en la que se hicieron las modificaciones pertinentes, hasta que todos los participantes estuvieron de acuerdo en que el texto reflejaba forma genuina la naturaleza del ejido (Figura 2). Asimismo, se obtuvieron las políticas y valores que definen y sustentan al ejido, con base en la participación activa de los ejidatarios y avecindados presentes en el taller



Figura 2. Formulación de la visión del ejido

Análisis del ambiente externo (entorno global)

Análisis del ambiente externo: eventos significativos que han impactado el desarrollo rural del ejido: Dimensión sociocultural, económica, ambiental, político-institucional-legal, científico-tecnológica

Los participantes en la plenaria compartieron su conocimiento sobre eventos relevantes del entorno externo e identificaron aquellos que han tenido un impacto, tanto favorable como desfavorable, en el ejido desde una perspectiva multidimensional.

Oportunidades y amenazas

Como parte del proceso participativo, se llevó a cabo un análisis de oportunidades y amenazas para identificar los factores externos que influyen en el desarrollo del ejido. Esta actividad se realizó con la participación de ejidatarios, vecindados y actores clave, utilizando la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el objetivo de comprender el contexto actual y orientar la toma de decisiones estratégicas. Una vez realizada la lluvia de ideas, estas fueron leídas durante la plenaria para su retroalimentación y, en su caso, aprobación.

Análisis del Sistema: Ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Dgo.

Análisis del desarrollo histórico del ejido

Dentro del perfil histórico del desarrollo del ejido, se identificaron eventos clave con impacto ambiental, social y económico (Figura 3). Además, estos hallazgos fueron

complementados con la presentación de los resultados del diagnóstico situacional actual del ejido Mil Diez (Franco et al., 2024), considerando las dimensiones sociocultural, económica y ambiental.



Figura 3. Elaboración del perfil histórico del ejido

Análisis de la situación actual: ¿Qué mantener, eliminar y crear?

Los participantes analizaron la situación actual del ejido, reflexionando sobre qué estrategias mantener, cuáles eliminar y cuáles crear, con el objetivo de contribuir al desarrollo rural sustentable y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Fortalezas y debilidades

Como parte del proceso de diagnóstico estratégico, se llevó a cabo un ejercicio participativo con los asistentes para identificar las fortalezas y debilidades del ejido en relación con su gestión forestal y desarrollo comunitario.

Para ello, se utilizó la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), enfocándose en los factores internos que inciden en la sostenibilidad del ejido. La actividad se desarrolló mediante una lluvia de ideas guiada, en la que los participantes analizaron aspectos clave para el desarrollo de la actividad.

Desarrollo de Escenarios futuros: futuro más probable y futuro más deseable

Dentro de la dinámica de participación de los asistentes, se desarrollaron dos posibles escenarios para el futuro del ejido en el año 2029. El futuro más probable considera la continuidad de las tendencias actuales sin cambios significativos, analizando cuál sería la situación más probable en ese contexto. El futuro más deseable plantea la necesidad

de implementar cambios para alcanzar el futuro deseado por el ejido, basado en sus necesidades, intereses y aspiraciones (Figura 4).

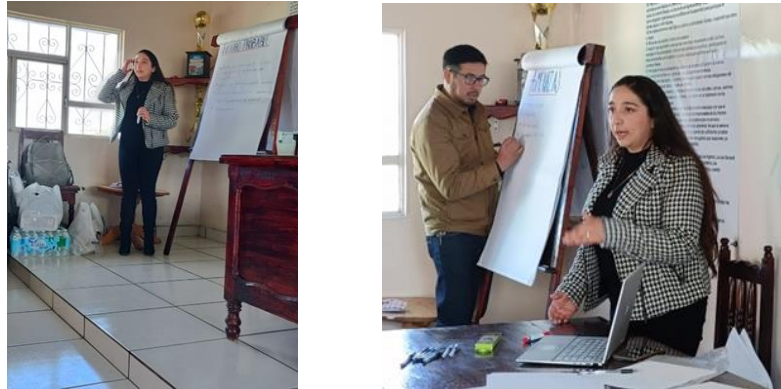


Figura 4. Definición fortalezas y debilidades, así como de los escenarios de futuros más probables y deseables

Integración del ambiente externo y el ambiente interno:

Identificación de Barreras/ Limitantes: Tomando como base las declaraciones hechas sobre sobre el escenario del futuro más deseable del ejido, a través de la participación de los asistentes, se identificaron barreras significativas para cada declaración y podrían influir en el alcance de las mismas (Tabla 1).

Tabla 1. Desarrollo y evaluación de estrategias para salvar las limitantes

DECLARACIONES DEL FUTURO MÁS DESEABLE	BARRERAS O LIMITANTES	ESTRATEGIAS PARA SALVAR LAS LIMITANTES	¿ALCANZABLE?	
			SI	NO
	Desorganización	• Capacitación y sensibilización • Estructuración de normas internas • Fomento de la participación • Vinculación con instituciones	✓	
B	Falta de industria para la transformación de la madera, lo que impide agregar valor al producto	• Realizar un estudio costo-beneficio para ver si es factible un aserradero • Gestión de inversión y financiamiento • Capacitación y formación • Desarrollo de productos con valor agregado • Certificación • Comercialización y acceso a mercados	✓	
C	Falta de recursos económicos para la creación de empresas productivas	• Gestión de financiamiento • Creación de grupos de trabajo y sociedades • Capacitación en emprendimiento y gestión empresarial • Aprovechamiento de recursos locales • Vinculación con el sector privado y académico	✓	
D	Falta de turismo rural comunitario	• Identificación y planificación del proyecto • Gestión de financiamiento • Capacitación en turismo rural • Infraestructura y servicios • Promoción y comercialización	✓	
E	Falta del Ordenamiento Territorial Comunitario	• Capacitación y sensibilización • Gestión de financiamiento y apoyo técnico • Monitoreo y actualización del ordenamiento	✓	

Desarrollo de estrategias para salvar las limitantes: Una vez identificadas las barreras para cada declaración del futuro más deseable, se llevó a cabo una lluvia de ideas para desarrollar estrategias y definir líneas de acción que permitan superar estas limitantes (Tabla 1).

Evaluación del futuro más deseable y alcanzable para el año 2029: Finalmente, en plenaria y con la participación de todos se hizo la siguiente pregunta: ¿Es realizable el futuro más deseable del ejido para el año 2029? Donde, expusieron que: “Si es alcanzable” como lo indica la Tabla 1.

Después de haber decidido que el futuro más deseable es alcanzable, las declaraciones se convirtieron en **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO**, componente fundamental para el diseño del plan estratégico participativo.

Establecimiento de la priorización de los objetivos estratégicos: La priorización de los objetivos estratégicos se realizó llevando a cabo la calificación de cada objetivo con los siguientes 5 criterios sumados según el valor asignado por los participantes: 1. Crea un ambiente favorable que facilita el alcance de otros objetivos, 2. Es alcanzable con los recursos disponibles o con recursos adicionales limitados, 3. Proporciona una visibilidad e imagen que atrae nuevos recursos y apoyo adicional, 4. Involucra e impacta a muchas personas y 5. Se enfoca en una necesidad inmediata y crítica. Finalmente, se computaron los valores totales para cada objetivo y se estableció un orden de prioridad, permitiendo identificar aquellos que generan un mayor impacto y factibilidad de implementación en el corto, mediano y largo plazo, asegurando una priorización efectiva alineada con las necesidades y capacidades de la comunidad.

Descripción de la Matriz de Componentes del Plan Estratégico Participativo para el Desarrollo Rural Sustentable:

Durante el taller, los participantes trabajaron en la construcción de la matriz mediante lluvia de ideas y análisis colectivo, definiendo cada uno de los componentes del PEP, como se muestra en la Tabla 2. Se promovió la reflexión sobre la situación actual del ejido, las oportunidades de mejora y la necesidad de adoptar un enfoque sustentable en la gestión de los recursos.

Tabla 2. Componentes de la matriz del Plan Estratégico Participativo

¿Qué se quiere lograr?	Objetivos estratégicos
¿Cuánto lograr?	Metas
¿Cómo se realizará?	Acciones estratégicas

¿Quiénes lo realizarán?	Responsables y coordinados por...
¿Con qué se realizará?	Recursos necesarios
¿Dónde se realizará?	Lugar
¿Cuándo se realizará?	Horizonte de tiempo: Corto plazo (hasta un año), Mediano plazo (2 a 4 años), largo plazo (5 a más años)
¿Qué necesidades de capacitación son requeridas?	Habilidades y/o capacidades que es necesario desarrollar para la ejecución del proyecto
¿Qué otro tipo de apoyos es requerido?	Necesidades de financiamiento, asesoría y acompañamiento técnico, convenios
¿Cómo se evaluarán los avances y resultados?	Indicadores cualitativos y cuantitativos de logro de metas/objetivos. Evidencias de cumplimiento

El resultado de este ejercicio permitió diseñar un plan estructurado que servirá como guía para la toma de decisiones y la implementación de acciones concretas, garantizando la participación activa de la comunidad y la sostenibilidad a largo plazo del ejido Mil Diez.

Mecanismos/estrategias a seguir para la validación, transferencia y adopción, implementación, acompañamiento/seguimiento/evaluación del Plan Estratégico Participativo diseñado

Durante esta etapa, los participantes trabajaron de manera colaborativa para la identificar los mecanismos y estrategias clave necesarios para la validación, transferencia, adopción y la implementación exitosa del Plan Estratégico Participativo para el ejido. A través de discusiones abiertas, se definieron las acciones concretas que guiarían hacia la puesta en marcha del Plan, asegurando que cada objetivo estuviera alineado con las necesidades y capacidades de la comunidad.

Además, se establecieron las pautas para el acompañamiento continuo del proceso, identificando los roles y responsabilidades de los actores clave dentro del ejido y las entidades externas involucradas. En cuanto al seguimiento y evaluación, se acordaron indicadores específicos que permitirían medir el progreso del Plan, así como los mecanismos de retroalimentación para realizar ajustes cuando fuera necesario.

5.5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se presentan los resultados obtenidos durante el proceso participativo para la elaboración del Plan Estratégico Participativo para el ejido Mil Diez, enfocándose en los

acuerdos principales y los hallazgos más relevantes que contribuyen a impulsar al desarrollo rural sustentable. Asimismo, se discuten los desafíos y las oportunidades identificadas durante el proceso. El objetivo es asegurar que los resultados reflejen de manera clara y directa las necesidades, deseos, intereses y expectativas del ejido.

Misión y Visión 2029; Políticas de la organización/institución y Valores

Misión: Somos un ejido comprometido con el manejo responsable y sustentable de nuestros recursos naturales. Trabajamos para impulsar el desarrollo económico y la rentabilidad, fortaleciendo la calidad de los recursos y contribuyendo al bienestar y la calidad de vida de toda nuestra comunidad.

La misión del ejido expresa una visión integral del desarrollo sustentable, en la que se vincula el manejo responsable de los recursos naturales con la mejora de la calidad de vida de la comunidad. De esta manera, se define al ejido como una organización que impulsa un modelo de desarrollo rural sustentable basado en la corresponsabilidad, la equidad y el fortalecimiento comunitario.

Visión: Ser un ejido en permanente evolución, orientado a alcanzar el bienestar integral de la comunidad, preservando los recursos naturales y actuando con plena responsabilidad social.

La visión del ejido refleja una clara orientación hacia el desarrollo sustentable, reconociendo que el progreso económico y social depende del uso racional de los recursos naturales y de la participación activa de los ejidatarios. Al concebirse como una organización en constante evolución, se resalta la importancia de la adaptación ante los cambios económicos, ambientales y sociales, garantizando la permanencia y resiliencia de la comunidad a lo largo del tiempo.

Políticas del ejido: La política central para el desarrollo del ejido se basa en el uso responsable de los recursos naturales, la diversificación productiva y el fortalecimiento de las capacidades locales, elevando el nivel de gobernanza comunitaria. Estas directrices buscan promover la gestión forestal comunitaria, la agricultura sostenible, la conservación del medio ambiente y la participación activa de los ejidatarios en la toma de decisiones. Asimismo, se impulsa la capacitación, el acceso a tecnologías adecuadas

y la articulación con programas de apoyo gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de fortalecer el bienestar social y económico de la comunidad.

Lo anterior significa que, las políticas que fueron formulados constituyen la base del ejido, donde cada uno de los participantes aportaron su conocimiento y experiencias, resaltando que son uno de los ejidos más conservados de la región en cuanto a sus recursos forestales, ya que se destina un porcentaje significativo de los ingresos a los trabajos de conservación y restauración (protección contra incendios, brechas corta fuego, chaponeo, preclareos, reforestación, podas, restauración de caminos, entre otras actividades.). De acuerdo a su participación expusieron que la cercanía a los accesos principales es una de sus mayores fortalezas, pues los costos de extracción y traslado de materia prima son bajos.

Definir con claridad la misión, visión, políticas y valores en el ejido contribuye a su desarrollo sustentable y a una mejor gestión de sus recursos naturales. Esto coincide con el estudio de Luján et al. (2021) titulado “Sistema de gestión estratégica forestal participativa para el desarrollo sustentable del ejido El Largo y Anexos, Chihuahua, México”, donde se describe la implementación de un sistema de gestión estratégica en el ejido El Largo y Anexos. En dicho estudio, se establecieron la misión, visión, objetivos y acciones estratégicas para su desarrollo sustentable.

Asimismo, Concepción (2007), en su estudio “La planificación estratégica como herramienta”, destaca la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones modernas, resaltando cómo una misión y visión bien definidas pueden orientar eficazmente sus acciones.

Análisis del ambiente externo (entorno global)

Análisis del ambiente externo: eventos significativos que han impactado el desarrollo del ejido: Dimensión sociocultural, económica, ambiental, político-institucional-legal, científico-tecnológica

A continuación, se presentan los resultados del análisis del ambiente externo en el entorno global en la Tabla 3:

Tabla 3. El ambiente externo del ejido forestal: económico, social, político – legal, tecnológico y ecológico

Dimensiones:				
Sociocultural	Económica	Ambiental	Político-Institucional-Legal	Científica-tecnológica
Crimen organizado	Importación de madera chilena en México	Cambio climático (Sequias, incendios forestales plagas) y	Cambios de gobierno (municipales, estatales y federales)	Transferencia de tecnología por medio de dependencias gubernamentales
Migración	Financiamiento y apoyo internacional (Proyecto Bonos de Carbono)			

El ejido Mil Diez enfrenta diversos desafíos derivados del entorno global, como se muestra en la Tabla 3, entre ellos, la inseguridad y la migración afectan la disponibilidad de trabajadores para la actividad forestal, ya que los jóvenes migran a las ciudades o al extranjero en busca de mejores oportunidades. Además, la importación de madera chilena genera una competencia desleal, ya que los productores locales enfrentan dificultades adicionales si la madera importada no está sujeta a las mismas regulaciones o impuestos, lo que puede reducir su rentabilidad.

No obstante, el ejido también cuenta con oportunidades para mejorar su competitividad mediante la adopción de prácticas sustentables, como el proyecto “Bonos de Carbono”, la innovación tecnológica y la diversificación de su economía forestal. La clave para su

desarrollo radica en fortalecer su organización interna y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y del medio ambiente.

De acuerdo con Luján et al., (2016), la globalización presenta una oportunidad al eliminar barreras comerciales y promover políticas favorables al comercio. Sin embargo, también representa un desafío debido a la falta de capacidad para competir en mercados internacionales, así como para medir su impacto en el bienestar de los pobladores y gestionar adecuadamente los recursos naturales y la legislación correspondiente. Esta situación se ve agravada por la escasa organización en la producción forestal, lo que afecta negativamente tanto al medio ambiente como a la comunidad en general (Hernández et al., 2023).

Oportunidades y amenazas en el entorno global

Las oportunidades y amenazas identificadas en el ejido fueron (Tabla 4):

Tabla 4. Identificación de oportunidades y amenazas en el ejido	
Oportunidades:	Amenazas:
✓ Certificación por: Buen Manejo Forestal (FSC)	✓ Inseguridad (actividad delincuencial)
✓ Existencia de instituciones gubernamentales y académicas	✓ Mercado desleal
✓ Proyectos internacionales (Incentivos para conservar el bosque: ejemplo proyecto “Bonos de Carbono”)	✓ Dependencia con el dólar
	✓ Plagas y enfermedades

Los participantes destacaron las oportunidades del ejido, entre ellas el proyecto “Bonos de Carbono” y el apoyo financiero de instituciones gubernamentales para la gestión de proyectos orientados a la conservación de los recursos naturales, lo que favorece su desarrollo al impulsar la sostenibilidad y mejorar las condiciones económicas de la comunidad.

Sin embargo, señalaron que la inseguridad constituye una amenaza latente que debilita la organización interna del ejido y afecta su desarrollo. La desconfianza entre los miembros dificulta la toma de decisiones colectivas, mientras que la amenaza de

violencia o delitos provoca la migración de los habitantes, especialmente de los jóvenes, en busca de seguridad y estabilidad, reduciendo así la mano de obra disponible para las actividades productivas. Además, los conflictos internos o externos relacionados con la inseguridad pueden fracturar la cohesión social, debilitando la participación comunitaria en la gestión del desarrollo del ejido, entre otros desafíos.

Ante estos desafíos, es fundamental contar con herramientas que permitan evaluar la situación del ejido de manera integral y diseñar estrategias adecuadas para su desarrollo. En este sentido, Dyson (2004) menciona que el análisis de las Oportunidades y Amenazas (OA) tiene como objetivo principal identificar los factores del ambiente externo que pueden influir en el desempeño de una organización. Una vez identificados estos factores, se pueden desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades y contrarresten las amenazas.

Ante la situación, es fundamental implementar estrategias que fortalezcan la cohesión social y fomenten la participación comunitaria en la gestión del ejido. En este sentido, el estudio titulado “Experiencia comunitaria de educación ambiental para promover la conservación de bienes naturales en el ejido El Castillo, municipio de Xalapa, Veracruz, México” menciona que, a partir de un análisis Oportunidades y Amenazas de la comunidad, se diseñaron diversas actividades de educación ambiental enfocadas en sensibilizar a la población mediante la comunicación, el fomento al diálogo y la investigación-acción participativa. En este proceso, actores clave conformaron grupos con el objetivo de mejorar aspectos ambientales relacionados con la laguna y otras áreas estratégicas de la comunidad (Hidalgo et al., 2019).

Análisis del desarrollo histórico del ejido y el uso sustentable de sus recursos

A continuación, se presenta el perfil histórico del desarrollo del ejido en la Tabla 5:

Tabla 5. Perfil del desarrollo histórico del ejido

Año	Evento	Comentarios
1915	Ley Agraria	Repartición de tierras
1957	Dotación	Beneficio a 42 ejidatarios

1961	Ampliación	Beneficio a 29 ejidatarios más y la parcela escolar
1988	Aserradero (Aserrío)	Se comienza a trabajar en el aserradero, beneficiando y creando empleo para las familias de la comunidad.
1989	Construcción de Centro Turístico	Primer centro turístico de la región
2010	Creación de grupos en el ejido	Marca un cambio radical en el ejido en cuanto a su organización y manera de trabajar
2013	Venta de Centro Turístico	Por medio del mecanismo de "mayoría gana" en la toma de decisiones en la asamblea general se decide vender el centro turístico por problemas de organización
2013	Venta de maquinaria de aserradero	Se toma la decisión, debido a que los gastos rebasaban las ganancias
2022	Proyecto "Bonos de Carbono"	Se accede a un proyecto internacional, (aún no se realiza la primera venta)

La trayectoria del ejido refleja una evolución desde la consolidación agraria hacia la búsqueda de alternativas económicas y sustentables. Las dotaciones de tierras en 1957 y 1961 fortalecieron la base social y territorial del ejido, mientras que la creación del aserradero y del centro turístico en los años ochenta representó un periodo de crecimiento y diversificación productiva. Sin embargo, las ventas de estos activos en 2013 evidenciaron conflictos internos y un debilitamiento organizativo. Más recientemente, la participación en el proyecto de Bonos de Carbono (2022) muestra una nueva etapa orientada hacia la sustentabilidad y la integración a mercados ambientales.

Análisis de la situación actual: ¿Qué mantener, eliminar y crear?

Con base en la participación de los asistentes, coincidieron en que la situación actual del ejido no es la que desean para ellos. Tras haber contado con una industria forestal y un centro ecoturístico, hoy en día solo venden madera en pie, lo que ha reducido su control sobre los recursos financieros y los ha vuelto dependientes de intermediarios, ya que son los compradores externos quienes establecen los precios, limitando su margen de ganancia. Además, la desaparición de la industria forestal y el centro ecoturístico ha

disminuido las fuentes de empleo y restringido la diversificación económica del ejido, reduciendo sus oportunidades de desarrollo.

En este contexto, debatieron sobre la confiabilidad de trabajar en grupos, ya que, en sus inicios, este modelo permitió una libre competencia de costos, lo que generaba mayores utilidades y reducía los gastos administrativos del ejido. Sin embargo, actualmente los jefes de grupo han superado a los ejidatarios al coordinarse entre ellos, eliminando la competencia y reduciendo las ganancias de los propietarios.

Para alcanzar un nivel más alto de administración, será necesario dejar atrás viejos vicios y costumbres, pero, sobre todo, seguir el presente Plan Estratégico para definir el rumbo que desean tomar. El potencial del ejido es alto y, dentro de la zona, sigue siendo competitivo.

Fortalezas y debilidades

Se presentan las fortalezas y debilidades del ejido (Tabla 6):

Tabla 6. Identificación de fortalezas y debilidades del ejido

Fortalezas:	Debilidades:
✓ Poca inversión en caminos, fácil acceso en áreas de extracción	✓ Ineficiencia en las administraciones del comisariado ejidal
✓ Ejido anexo a la mancha urbana (El Salto, Pueblo Nuevo, Durango)	✓ Débil organización
✓ Recurso hídrico (arroyo)	✓ Falta de interés por parte de los ejidatarios y avecindados para participar en actividades del ejido
✓ Belleza escénica	✓ Falta de diversificación de las actividades económicas en el ejido (temporada de lluvias, la gente sale a trabajar)
✓ Potencial para turismo rural	✓ No está definido el coeficiente de agostadero (excedido ya que, hay más vacas)
✓ Cada vez hay más jóvenes de la comunidad que son profesionistas	✓ Uso ineficiente del recurso forestal (están limitados por las necesidades del mercado local)

- ✓ No se cuenta con un Ordenamiento Territorial Comunitario
- ✓ Incendios

Las fortalezas y debilidades identificadas por los participantes destacan los atributos y el potencial del ambiente interno del ejido. Como se observa en la tabla anterior, la belleza escénica y el potencial ecoturístico representan una ventaja competitiva, siendo congruente con la creciente demanda de turismo de naturaleza en México ha demostrado ser una fuente sostenible de ingresos para comunidades rurales que gestionan sus propios recursos naturales (SEMARNAT, 2022).

No obstante, el ejido evidencia vulnerabilidades relevantes que deben abordarse mediante una planificación estratégica. Una de ellas es la ausencia de un Ordenamiento Territorial Comunitario, lo cual impide una planificación eficiente del uso del suelo y genera conflictos entre actividades productivas y áreas de conservación. Este desorden territorial puede afectar la sostenibilidad de los recursos naturales y dificultar el acceso a financiamiento para proyectos comunitarios (INEGI, 2022).

En este contexto, reconocer estas fortalezas y debilidades resulta esencial para diseñar estrategias de cambio efectivas. La información obtenida permitió establecer un Plan Estratégico Participativo (PEP) que promueve un desarrollo equilibrado, fomenta la conservación de los recursos y diversifica la economía del ejido.”

Desarrollo de Escenarios futuros: futuro más probable y futuro más deseable

El diseño de los escenarios de desarrollo del ejido se presenta en la Tabla 7, la cual describe dos posibles escenarios futuros: el futuro más probable y el futuro más deseable

Tabla 7. Desarrollo de Escenarios futuros: futuro más probable y futuro más deseable

Futuro más probable	Futuro más deseable
✓ Desorganización. Falta de coordinación entre los actores del ejido, lo que limita la toma de decisiones y ejecución de proyectos comunitarios.	✓ Ejido bien organizado para fortalecer la estructura interna con comités y acuerdos claros para la toma de decisiones y ejecución de acciones
✓ Desempleo. Falta de fuentes de trabajo estables, especialmente para jóvenes y	✓ Empresas productivas que involucren a mujeres y jóvenes de la comunidad para

mujeres, que provoca migración y dependencia económica. ✓ Precios desleales. Venta de madera a bajo precio por falta de canales de comercialización directa o valor agregado. ✓ Falta de una industria para la transformación de la madera y así darle valor agregado a su producto. ✓ Falta de actividades turísticas. No se aprovecha el potencial de "Turismo rural" en el ejido. ✓ Falta de vinculación con dependencias externas (de gobierno y académicas). Limitada interacción con instituciones que podrían aportar recursos, conocimientos y acompañamiento técnico ✓ Falta de Ordenamiento Territorial Comunitario ✓ Falta de embellecimiento de la comunidad (limpieza y plaza).	generar empleos y fortalezcan el arraigo en la comunidad. ✓ Aserradero para que permita dar valor agregado a la madera y mejorar los ingresos de las familias ejidales. ✓ Empresa de turismo rural, basada en los recursos naturales y culturales del ejido, para generar ingresos y empleo a la comunidad. ✓ Vinculación con dependencias externas para para acceder a capacitación, financiamiento y asesoría técnica de proyectos que contribuyan con el desarrollo sustentable del ejido. ✓ Ordenamiento Territorial Comunitario para planificar el uso del suelo, proteger recursos y prevenir conflictos. ✓ Una comunidad bonita y ordenada para generar un entorno agradable con espacios recreativos que fortalecen el bienestar y el orgullo comunitario
--	--

El desarrollo de escenarios fue una actividad en la que los participantes analizaron las diferencias entre implementar cambios o no hacerlo, es decir seguir sin cambios significativos. En esta dinámica, se presentan ocho declaraciones en cada tipo de escenario (Tabla 7), respondiendo a las necesidades identificadas por los participantes. La desorganización fue el principal desafío señalado, seguido por problemáticas actuales del ejido, como el desempleo, que ha provocado la migración de habitantes hacia las ciudades y el extranjero. Asimismo, se destacó la falta de actividades turísticas, a pesar del potencial del ejido para desarrollarlas, y la ausencia de un Ordenamiento Territorial Comunitario, lo que limita un desarrollo estructurado y sostenible.

En este contexto, si el futuro más probable sucediera, el ejido enfrentaría desorganización, desempleo, pérdida de control sobre sus recursos y falta de planificación territorial, lo que limitaría su capacidad de crecimiento sostenible. La

dependencia de intermediarios y la falta de actividades productivas llevarían a una economía frágil y a una mayor migración de la población en busca de oportunidades.

Por otro lado, si se lograra el futuro más deseable, el ejido experimentaría desarrollo económico, integración social y autosuficiencia, con la generación de empleos, la implementación de un aserradero para agregar valor a la madera, el desarrollo del turismo rural y la vinculación con instituciones para fortalecer su gestión.

Como resultado de este análisis, se generó un escenario deseable, lo que motivó a los participantes a adoptar una mentalidad de cambio y compromiso para transformar su realidad y alcanzar un desarrollo sustentable.

Esta disposición se alinea con la relación entre el futuro deseable y la visión 2029 del ejido, ya que ambas buscan el desarrollo sustentable, la mejora continua y la preservación de los recursos naturales. El escenario deseado refleja exactamente los aspectos que se mencionan en la visión: un ejido organizado, con proyectos productivos que involucren a todos los sectores de la comunidad (mujeres, jóvenes), una economía diversa que incluya el turismo rural, así como el procesamiento de recursos locales, y un territorio ordenado.

El hecho de que la visión se enfoque en la mejora integral, tanto en el aspecto social como económico y ambiental, es completamente consistente y congruente con las metas que se trazan en el escenario del futuro más deseable. Ambos tienen como objetivo crear un entorno más justo, sustentable y próspero para los habitantes del ejido.

Integración del ambiente externo y el ambiente interno: Identificación de Barreras/Limitantes

Durante el proceso de participación, identificaron las cinco barreras o limitantes más importantes para lograr el futuro deseable del ejido:

- ✓ Desorganización
- ✓ Falta de industria para la transformación de la madera, lo que impide agregar valor al producto.
- ✓ Falta de recursos económicos para la creación de empresas productivas
- ✓ Falta de turismo rural comunitario

- ✓ Falta del Ordenamiento Territorial Comunitario

Una de las barreras identificadas es la desorganización, la cual ha desencadenado las siguientes cuatro limitantes. Lo anterior, se relaciona con el estudio titulado “Las condiciones de las comunidades en bosques templados en México” realizado por Merino y Martínez (2014), en el cual, afirman que solo un núcleo agrario de una muestra de 103 ejidos de los estados de Durango, Guerrero, Jalisco, Oaxaca y Michoacán, que fueron parte del estudio, pertenece a la categoría de nivel muy alto de organización, mientras que el 17% nivel de organización alta, así como el 53% representó la mayoría de los casos de organización media y el 23% de los ejidos y comunidades tienen un nivel bajo; todo esto parece confirmar que, ciertas comunidades se han organizado y llevado a cabo tareas de protección, y otras no lo han hecho.

Objetivos estratégicos:

Después de haber decidido que el futuro más deseable es alcanzable, las declaraciones se convirtieron en **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATEGICO**, los cuales son los siguientes:

- A. Impulsar el fortalecimiento de la organización interna del ejido, mediante la implementación de mecanismos de gobernanza, participación comunitaria y planificación sostenible, con el fin de optimizar el manejo de los recursos naturales, incrementar la rentabilidad de las actividades forestales y mejorar la calidad de vida de los ejidatarios y avecindados.
- B. Promover el desarrollo de infraestructura y el fortalecimiento de capacidades para la transformación de la madera en el ejido, mediante la creación de una industria local que agregue valor al recurso forestal, diversifique la producción y fortalezca la competitividad en el mercado, generando mayores beneficios económicos y empleo para la comunidad.
- C. Diseñar estrategias de financiamiento y administración de recursos para promover el establecimiento de empresas productivas dentro del ejido, promoviendo la autosuficiencia económica, la generación de empleo y el aprovechamiento sustentable de los recursos locales.

- D. Promover la creación y consolidación de una empresa de turismo rural dentro del ejido, aprovechando el potencial natural, cultural y social del ejido, con el fin de diversificar la economía local, generar empleo y promover el uso sustentable de los recursos.
- E. Promover la planificación y aplicación de un Ordenamiento Territorial Comunitario para organizar y optimizar el uso del suelo del ejido, optimizar el aprovechamiento de los recursos naturales y garantizar un desarrollo equilibrado y sustentable que mejore la calidad de vida de la comunidad.

Establecimiento de la priorización de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos fueron priorizados por el ejido, quedando de la siguiente manera:

1. Impulsar el fortalecimiento de la organización interna del ejido, mediante la implementación de mecanismos de gobernanza, participación comunitaria y planificación sostenible, con el fin de optimizar el manejo de los recursos naturales, incrementar la rentabilidad de las actividades forestales y mejorar la calidad de vida de los ejidatarios y avecindados.
2. Promover la creación y consolidación de una empresa de turismo rural dentro del ejido, aprovechando el potencial natural, cultural y social del ejido, con el fin de diversificar la economía local, generar empleo y promover el uso sustentable de los recursos.
3. Diseñar estrategias de financiamiento y administración de recursos para promover el establecimiento de empresas productivas dentro del ejido, promoviendo la autosuficiencia económica, la generación de empleo y el aprovechamiento sustentable de los recursos locales.
4. . Promover la planificación y aplicación de un Ordenamiento Territorial Comunitario para organizar y optimizar el uso del suelo del ejido, optimizar el aprovechamiento de los recursos naturales y garantizar un desarrollo equilibrado y sustentable que mejore la calidad de vida de la comunidad.
5. Promover el desarrollo de infraestructura y el fortalecimiento de capacidades para la transformación de la madera en el ejido, mediante la creación de una industria

local que agregue valor al recurso forestal, diversifique la producción y fortalezca la competitividad en el mercado, generando mayores beneficios económicos y empleo para la comunidad

La priorización de los objetivos estratégicos, es coherente con la visión de 2029 y con el escenario deseable, ya que, responde a las necesidades del ejido y se alinea con los principios de mejora continua, organización, sustentabilidad y desarrollo económico de la comunidad.

Estos objetivos buscan consolidar un Plan Estratégico Participativo que contribuya al desarrollo sustentable del ejido, garantizando un equilibrio y autosuficiencia. Además, tienen como propósito fortalecer la organización interna, diversificar la economía local y asegurar el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, con el fin de fortalecer la economía ejidal y mejorar la calidad de vida de sus habitantes a largo plazo. En su conjunto, los objetivos priorizados para el desarrollo del ejido Mil Diez constituyen una estrategia integral y lógica, orientada al desarrollo rural sustentable.

Matriz de Componentes del Plan Estratégico Participativo para el Desarrollo Rural Sustentable:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	¿Cómo se realizará? Acciones estratégicas	¿Quién lo realizará? Responsables	¿Con qué se realizará? Recursos	¿Dónde? Lugar	¿Cuándo? Tiempo CP, MP, LP	Necesidades de capacitación	Otro tipo de apoyos requeridos	¿Cómo se evaluarán los avances y resultados? Evidencias cumplimiento
1. Impulsar el fortalecimiento de la organización interna del ejido.	1.1. Fortalecer la estructura orgánica del ejido	1.1.1 Estructurar las normas internas: Actualizar y reforzar el reglamento interno para fomentar la transparencia y la toma de decisiones colectiva.	-Unidad de Prestación de Servicios Ejidales de El Salto, Dgo. A.C. (UPSE 6) -Licenciado en materia agraria - Procuraduría Agraria Coordinados por el comisariado ejidal	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el segundo semestre del 2025	NA	Expertos en tópicos identificados	-Mesas de trabajo -Informes Técnicos - Acta de Asamblea
		1.1.2 Capacitar y sensibilizar a los ejidatarios: Brindar formación en organización ejidal, liderazgo y manejo sustentable de recursos	-UPSE 6 - Instituto Tecnológico de El Salto (ITES)	- Recursos de programas gubernamentales: -CONAFOR (Comisión Nacional Forestal) -Secretaría de Bienestar -SADER	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados con: - Organización ejidal y gobernanza -Liderazgo y desarrollo	Convenios interinstitucionales con dependencias gubernamentales e instituciones académicas y de investigación.	-Programas de Capacitación -Informes Técnicos -Número de ejidatarios capacitados -Resultados de la capacitación

			Coordinados por la UPSE 6	(Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural)			comunitario	Expertos en estudios potenciales	
	1.2. Implementar mecanismos de gobernanza, participación comunitaria y planificación sostenible	1.2.1 Fomentar la participación: Crear espacios de diálogo y acuerdos para involucrar a los ejidatarios y vecindados en la gestión del territorio	-UPSE 6 -Asamblea Ejidal - Extensionista Forestal Comunitario Coordinados por el Comisariado Ejidal	-Recursos propios del ejido.	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Expertos en tópicos identificados	-Informes Técnicos -Lista de asistencia a las reuniones
		1.2.2. Vincular con instituciones: Gestionar apoyos y asesoría técnica de organismos gubernamentales y académicos para fortalecer la capacidad de gestión del ejido	-UPSE 6 -ITES - Extensionista Forestal Comunitario -CONAFOR Coordinado por el Comisariado Ejidal	-Recursos propios del ejido y de programas gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Convenios interinstitucionales Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Proyectos Aprobados

2. Promover la creación y consolidación de una empresa de turismo rural dentro del ejido	2.1. Formular y evaluar la factibilidad del proyecto de inversión	2.1.1. Realizar un diagnóstico del potencial turístico del ejido	-UPSE 6 -ITES - Comisariado ejidal -Asesores externos Coordinado por el Comisariado o Ejidal	- Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Proceso Continuo	NA	Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Diagnostico
		2.1.2. Diseñar el proyecto de inversión	-ITES -Asesoría externa y apoyo de empresarios del giro en la región y el estado Coordinado por el Comisariado o Ejidal	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer semestre del 2026	NA	Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Proyecto de Inversión
		2.1.3. Determinar su factibilidad	-ITES -Asesoría externa y apoyo de empresarios del giro en la región y el estado Coordinado por el Comisariado o Ejidal	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer semestre del 2026	NA	Expertos en estudios potenciales	- Informes Técnicos -Estudio de Mercado

	2.2. Gestión de recursos y organización para la infraestructura turística.	2.2.1 Gestionar el financiamiento: Buscar apoyo gubernamental, fondos de inversión y alianzas estratégicas para la infraestructura turística.	-UPSE 6 -ITES - Comisariado ejidal - Extensionista Forestal Comunitario Coordinado por el Comisariado ejidal	-Recursos de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Mediano plazo Período meses: En el año 2026.	NA	-Convenios interinstitucionales -Expertos en tópicos identificados	-Informes Técnicos - Financiamiento del Proyecto
	2.3. Implementar el proyecto y aprovechar el potencial natural, cultural y social del ejido, con el fin de diversificar la economía local, generar empleo y promover el uso sustentable de los recursos	2.3.1 Capacitación en turismo rural: Brindar formación al turista, administración de servicios, ecoturismo y conservación del medio ambiente.	-UPSE 6 -ITES -CONAFOR - Instituciones no gubernamentales: México Verde y la Mano del Mono Coordinado por el Comisariado ejidal	-Recursos de programas gubernamentales y no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Expertos en tópicos identificados	-Programas de Capacitación -Informes Técnicos -Número de ejidatarios, mujeres y jóvenes capacitados -Resultados de la capacitación
		2.3.2 Infraestructura y servicios: Desarrollar senderos, áreas recreativas y otros atractivos con impacto	-UPSE 6 -ITES - Extensionista Forestal Comunitario -CONAFOR - Instituciones	-Recursos de programas gubernamentales y no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Convenios interinstitucionales Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos

		ambiental mínimo.	s no gubernamentales Coordinado por el Comisariado Ejidal						
		2.3.3 Promocionar y comercializar: Crear estrategias de marketing, establecer alianzas con agencias de turismo y aprovechar las plataformas digitales para atraer visitantes.	- Administrador de la empresa turística Coordinado por el Comisariado Ejidal	-Recursos propios de la empresa ejidal	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Trópicos relacionados	Convenios interinstitucionales Expertos en estudios potenciales	-Informe Técnico
3. Diseñar estrategias de financiamiento y administración de recursos para promover el establecimiento de empresas productivas dentro del ejido	3.1. Identificar las oportunidades productivas del ejido	3.1.1 Realizar un diagnóstico para la identificación de negocios potenciales (artesanías, apicultura, transformación de la madera, etc.), de acuerdo a la materia prima disponible, colindancia y demanda de recursos y productos	-ITES -UPSE 6 -Asesoría Externa Coordinado por el Comisariado Ejidal	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer trimestre del año 2026	NA	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Diagnostico

		3.1.2. Diseñar los proyectos productivos	-ITES -Asesoría externa y apoyo de empresarios del giro en la región y el estado Coordinado por el Comisariado Ejidal	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer semestre del 2026	NA	Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Proyectos Productivos
	3.2. Definir el modelo de negocios y plan estratégico	3.2.1. Determinar la factibilidad de los proyectos productivos	-ITES -Asesoría externa y apoyo de empresarios del giro en la región y el estado Coordinado por el Comisariado Ejidal	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer semestre del 2026	NA	Expertos en estudios potenciales	- Informes Técnicos -Estudio de Mercado
		3.2.2. Crear grupos de trabajo y sociedades: Fomentar la organización comunitaria para establecer empresas productivas con base en la economía social y comunitaria.	-Asamblea Ejidal - Extensionista Forestal Comunitario -Comité Comunitario -CONAFOR -FIRA -FIRCO Coordinado por el	-Recursos de Instituciones gubernamentales y no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el segundo trimestre del 2026.	NA	Expertos en tópicos identificados	-Proyectos Aprobados y apoyados -Informes Técnicos -Grupos de trabajo de mujeres y jóvenes -Registro de sociedades

			Comisariado Ejidal y Representante de cada grupo de trabajo						
	3.3. Capacitar a la comunidad en gestión financiera y empresarial	3.3.1 Capacitar en emprendimiento y gestión empresarial: Brindar formación en administración, comercialización y producción eficiente.	-ITES -CONAFOR - BIENESTAR -Comité Comunitario Coordinado por el Comisariado Ejidal	-Recursos de programas gubernamentales y no gubernamentales.	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Expertos en tópicos identificados	-Programas de Capacitación -Informes Técnicos -Número de ejidatarios, mujeres y jóvenes capacitados -Resultados de la capacitación
	3.4. Identificar fuentes de financiamiento y subsidios	3.4.1. Gestionar el financiamiento: Acceder a fondos gubernamentales y programas de apoyo para emprendimientos rurales.	-UPSE 6 -ITES -Instancias gubernamentales -CONAFOR - BIENESTAR -FIRA -FIRCO Coordinado por el Comisariado Ejidal y los Representantes de los grupos de Trabajo	- Recursos de programas gubernamentales y no gubernamentales.	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer trimestre del año 2026	NA	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos

		3.4.2. Vincular con el sector privado y académico: Establecer alianzas estratégicas para fortalecer la inversión, la tecnología y la innovación en los proyectos productivos.	-UPSE 6 -ITES - Instituciones gubernamentales Coordinado por el Comisariado Ejidal y los Representantes de los Grupos de Trabajo	Recursos no gubernamentales	En el Ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	- Informes Técnicos
4. Promover la planificación y aplicación de un Ordenamiento Territorial Comunitario para organizar y optimizar el uso del suelo del ejido	4.1. Realizar un diagnóstico participativo sobre el uso actual del territorio del ejido	4.1.1 Realizar un diagnóstico para identificar el uso actual del suelo, las problemáticas y las oportunidades del ejido	-UPSE 6 -ITES - Comisariado ejidal -Asesores externos Coordinado por el Comisariado Ejidal	- Recursos propios del ejido y dependencias gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso Continuo	NA	Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Diagnostico
		4.1.2 Elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial Comunitario	-ITES -Asesoría externa y apoyo de empresarios del giro en la región y el estado -CONAFOR	-Recursos propios del ejido y dependencias gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el segundo semestre del 2026	NA	Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Plan del Ordenamiento Territorial Comunitario

			Coordinado por el Comisariado Ejidal						
		4.1.3 Capacitar y sensibilizar: Formar a la comunidad en temas de planificación territorial, uso responsable del suelo y normatividad ambiental.	-UPSE 6 ITES - Comisariado Ejidal -Promotor Forestal Comunitario -Comité Comunitario	Recursos no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Expertos en estudios potenciales	-Programas de Capacitación -Informes Técnicos -Número de ejidatarios, mujeres y jóvenes capacitados -Resultados de la capacitación
		4.1.4 Gestionar el financiamiento y apoyo técnico: Vincularse con instituciones gubernamentales, académicas y organizaciones para obtener asesoría y recursos para la implementación.	-UPSE 6 -CONAFOR Coordinado por CONAFOR y Comisariado Ejidal	Recursos gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el segundo semestre del 2026.	NA	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	- Informes Técnicos - Financiamiento del Proyecto

	4.2. Regular el uso del suelo, optimizar el aprovechamiento de los recursos naturales y garantizar un desarrollo equilibrado y sustentable que mejore la calidad de vida de la comunidad	4.2.1. Monitorear y actualizar el ordenamiento: Establecer mecanismos de seguimiento y ajuste del plan para garantizar su cumplimiento y adaptación a nuevas necesidades.	-CONAFOR -UPSE 6 - Comisariado ejidal Coordinado por CONAFOR y Comisariado Ejidal	Recursos gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	- Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos
5. Promover el desarrollo de infraestructura y el fortalecimiento de capacidades para la transformación de la madera en el ejido	5.1 Formular y evaluar el proyecto de inversión para un aserradero	5.1.1 Realizar un estudio costo-beneficio para constatar que sea factible la instalación de un aserradero (Estudio de Mercado)	-UPSE 6 -ITES Coordinado por Comisariado Ejidal e ITES	Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Mediano plazo Período meses: En el primer semestre del 2027	Tópicos relacionados	- Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Acta de asamblea general
		5.1.2 Diseñar el proyecto de inversión	-ITES -Asesoría externa y apoyo de empresarios del giro	-Recursos propios del ejido	En el ejido Mil Diez	Corto plazo Período meses: En el primer semestre	NA	Expertos en estudios potenciales	-Informes Técnicos -Proyecto de inversión

			en la región y el estado			e del 2027			
			Coordinado por el Comisariado Ejidal						
		5.1.2 Gestionar la inversión y financiamiento: Buscar apoyo gubernamental o cooperativo para la creación de aserraderos.	-UPSE 6 -CONAFOR -FIRA -FIRCO Coordinado por el Comisariado Ejidal y UPSE 6	Recurso gubernamental y no gubernamental	En el ejido Mil Diez	Largo plazo Período meses: En el primer trimestre del 2027.	NA	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	Informes Técnicos
		5.1.3 Capacitar y formar: Brindar a los ejidatarios conocimientos técnicos en procesamiento de madera, manufactura de productos y gestión empresarial.	-UPSE 6 -ITES -CONAFOR Coordinado por el Comisariado Ejidal e ITES	Recursos propios del ejido y dependencias gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Expertos en estudios potenciales	-Programas de Capacitación -Informes Técnicos -Número de ejidatarios, mujeres y jóvenes capacitados -Resultados de la capacitación
	5.2 Diversificar y fortalecer la producción para fomentar	5.2.1. Desarrollo de productos con valor agregado: Fomentar la producción de muebles, pisos, laminados y	-UPSE 6 -ITES -CONAFOR -FIRA -FIRCO	Recursos gubernamentales y no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	Informes Técnicos

	competitividad en el mercado, generando mayores beneficios económicos y empleo para la comunidad	otros productos de alta demanda en el mercado.	Coordinado por el Comisariado o Ejidal						
		5.2.2. Certificación: Implementar estándares de manejo forestal sostenible y certificaciones que mejoren la comercialización.	-UPSE 6 -ITES - Comisariado o ejidal Coordinado por el Comisariado o Ejidal	Recursos propios y no gubernamentales	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	Tópicos relacionados	Expertos en estudios potenciales	-Certificado -Informes Técnicos
		5.2.3. Comercializar y acceder al mercado: Establecer alianzas con distribuidores y consumidores finales para mejorar la rentabilidad de los productos transformados.	- Comisariado o ejidal Coordinado por el Comisariado o Ejidal	Recursos propios	En el ejido Mil Diez	Proceso continuo	NA	- Convenios interinstitucionales -Expertos en estudios potenciales	Informes Técnicos

El contenido de la matriz de componentes del Plan Estratégico Participativo constituye una estrategia conjunta sistematizada y organizada para orientar el desarrollo del ejido Mil Diez, atendiendo las necesidades priorizadas por los participantes y contribuyendo al desarrollo rural sustentable. Este instrumento permite definir metas y delinear líneas de acción para la implementación efectiva del plan.

Asimismo, el Plan Estratégico articula cinco ejes estratégicos fundamentales: fortalecimiento de la organización interna, desarrollo del turismo rural, creación de empresas productivas, ordenamiento territorial y transformación de la madera. La definición de objetivos claros y acciones estratégicas específicas facilita la participación activa de los ejidatarios y el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria, promoviendo una gestión eficiente de los recursos y la mejora integral de la calidad de vida en la comunidad.

El Plan Estratégico Participativo del ejido, en su conjunto presenta un enfoque integral que va desde la definición de su misión y visión hasta la estructuración de la matriz de acciones estratégicas, buscando vincular las necesidades locales con la visión de desarrollo rural sustentable. El plan es realista ya que se dispongan de los recursos necesarios y se consideran los factores socioeconómicos y ambientales del ejido, aunque ciertas metas podrían requerir ajustes para garantizar su factibilidad. Entre sus fortalezas destacan la claridad de objetivos, la identificación de prioridades comunitarias y la inclusión de estrategias de conservación y uso racional de recursos naturales. El plan responde a las necesidades del ejido, ya que aborda problemáticas centrales identificadas en el diagnóstico rural, proponiendo soluciones adaptadas a la cultura y organización comunitaria. Finalmente, el plan evidencia visión y acción para lograr un desarrollo rural sustentable, al integrar de manera multidimensional aspectos económicos, sociales y ambientales, consolidando un marco estratégico capaz de guiar el progreso equilibrado y sostenible de la comunidad.

Mecanismos/estrategias para la validación, transferencia, implementación, acompañamiento/seguimiento/evaluación del plan estratégico participativo

Para garantizar que el Plan Estratégico Participativo (PEP) sea implementado de manera exitosa, se debe contar con estrategias bien definidas para cada fase del proceso:

implementación, acompañamiento, seguimiento y evaluación. A continuación, se presentan mecanismos y estrategias clave para cada una de estas fases:

Validación, transferencia y adopción del Plan Rector: Son dos fases fundamentales que aseguran que el Plan Estratégico Participativo (PEP) sea congruente y consistente con las necesidades del ejido, y pueda ser ejecutado con éxito, es decir, garantizar que dicho plan sea legítimo, aplicable y útil para la comunidad. La validación conlleva presentar el Plan Rector a los actores clave del ejido (asamblea ejidal, comisariado, consejo de vigilancia, técnicos y otros grupos locales) para su revisión, ajustes en su caso, retroalimentación y aprobación, ya que permite fortalecer la gobernanza comunitaria, garantiza la pertinencia social y cultural, y genera compromiso, toda vez que, al participar en su revisión, los actores se sienten parte del proceso y más dispuestos a su apropiación, compromiso e implementación.

Por lo tanto, la validación asegura que los pobladores del ejido reconfirman lo que ellos necesitan, desean y les interesa para su ejido, alineándose con las necesidades locales, mientras que la transferencia, por parte de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) asegura que los actores locales puedan asumir la responsabilidad de implementarlo y mantenerlo a largo plazo con un sentido de apropiación y responsabilidad. Ambas fases deben involucrar a la comunidad en un proceso participativo y transparente, para garantizar que el PEP sea un éxito tanto en su ejecución como en su sostenibilidad. Además, permiten vincularse con instituciones de gobierno, ONGs y universidades, que pueden apoyar técnica o financieramente la implementación del plan, así como dar legitimidad externa al plan, evidenciando que es resultado de un proceso participativo y no impuesto.

La transferencia y adopción del Plan fue aceptada por las autoridades ejidales, quienes asumieron los compromisos necesarios para su implementación, promoviendo un desarrollo rural sustentable multidimensional que integra aspectos económicos, sociales y ambientales, y consolidando un instrumento práctico para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Para garantizar el éxito del Plan Estratégico Participativo (PEP), es necesario implementar estrategias definidas para cada fase: implementación, acompañamiento,

seguimiento y evaluación. La validación y transferencia del plan asegura que sea congruente con las necesidades del ejido y genere compromiso comunitario, involucrando a actores clave y vinculándose con instituciones externas para apoyo técnico y financiero. La creación de un comité comunitario permite coordinar acciones, tomar decisiones participativas y realizar ajustes según cambios internos o externos, mientras que un plan de acción operativo detalla actividades, responsables, prioridades y cronogramas. La gestión de recursos garantiza la disponibilidad de financiamiento y su uso transparente y eficiente. Además, la coordinación interinstitucional y la asesoría especializada fortalecen la ejecución técnica del PEP. El monitoreo y evaluación mediante indicadores cuantitativos y cualitativos permite ajustar proyectos y medir impactos sociales, económicos y ambientales. Finalmente, el involucramiento de la comunidad, a través de espacios de participación y difusión de resultados, y la evaluación continua, aseguran la pertinencia, sostenibilidad y mejora constante del PEP, consolidándolo como un instrumento para el desarrollo rural sustentable multidimensional.

5.6. CONCLUSIÓN

El Plan Estratégico Participativo, resultado del proceso de Planeación Estratégica Participativa mediante la metodología “Conferencia de Búsqueda”, se consolida como un instrumento rector aplicable para la gestión del desarrollo rural sustentable en el ejido. La participación colectiva garantiza que los objetivos, metas y acciones estratégicas estén alineados con las necesidades y aspiraciones de la comunidad, fortaleciendo la gobernanza, promoviendo la equidad y asegurando el uso eficiente de los recursos. El plan estratégico funciona como un modelo de gestión estratégica participativa integral y sustentable, capaz de orientar de manera efectiva las dimensiones social, económica y ambiental de la comunidad. Además, dada su estructura participativa y adaptable, el Plan Estratégico es replicable en otros ejidos y comunidades forestales de México, constituyéndose en una tecnología práctica para fomentar el desarrollo local, la sostenibilidad y la gestión integral en contextos similares.

5.7. RECOMENDACIONES

- Una vez validado y transferido el plan estratégico al ejido, se recomienda organizar, coordinar, por el mismo ejido, las estrategias a seguir, entre ellas la integración de un comité coordinador, para lograr su implementación, seguimiento y evaluación, y con ello realizar periódicamente procesos de retroalimentación para hacer los ajustes y adaptaciones necesarias al plan estratégico de acuerdo con las dinámicas de cambio que se presenten tanto en el ambiente interno del ejido como externo.
- Impulsar, por parte del ejido, la implementación, acompañamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación de la puesta en marcha del PEP. En este proceso, la validación y transferencia son fases clave. Estas fases aseguran que el plan sea aceptado y adoptado por los ejidatarios y la comunidad, además de garantizar que los conocimientos y capacidades adquiridas durante el proceso sean sostenibles y continúen una vez finalizado el proyecto. La validación del PEP se llevará a cabo en una asamblea general de ejidatarios, donde se presentará el Plan y se obtendrá una retroalimentación. Posteriormente, tras realizar los ajustes necesarios, en caso de existir las sugerencias en la asamblea, se llevará a cabo

la transferencia del Plan al Comisariado Ejidal, quien actuará como representante del ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango.

- Se recomienda fomentar la participación e interés de los ejidatarios y avecindados en temas relacionados con el desarrollo rural sustentable del ejido, promoviendo una visión a largo plazo que contemple el bienestar de las futuras generaciones. Para ello, es fundamental que la comunidad se apropie y gestione de manera responsable los recursos disponibles, garantizando así un desarrollo sostenible.

5.8. ANEXOS

Anexo 1. Programa de actividades, de acuerdo con la metodología de Planeación Estratégica Participativa aplicada “Conferencia de Búsqueda”, realizado para el diseño del Plan Estratégico Participativo, con el objetivo de identificar las necesidades prioritarias, establecer objetivos estratégicos y definir líneas de acción para el desarrollo rural sustentable del ejido:

Horario	Tiempo (minutos)	Actividades	Dinámica de trabajo
Primer día			
8:00 a 9:00	60	Registro, bienvenida, conceptos básicos sensibilizadores y motivadores, Marco Referencia	Plenaria
9:00 a 9:30	30	Objetivo y metodología (Conferencia de Búsqueda) del proceso de planeación estratégica participativa, y reglas para el trabajo	Plenaria
9:30 a 10:30	60	Misión, visión, políticas del ejido y valores de la comunidad de ejidatari@s	Grupos y plenaria
AMBIENTE EXTERNO			
10:30 a 11:00	30	Análisis del ambiente externo: eventos significativos que impactan el sistema.	Grupos y plenaria
11:00 a 11:30	30	Oportunidades y Amenazas	Grupos y Plenaria
AMBIENTE INTERNO: SISTEMA/EJIDO MIL DIEZ			
11:30 a 12:15	45	Análisis del Sistema/EJIDO: desarrollo histórico del EJIDO	Grupos y Plenaria
12:15 a 13:30	75	Análisis de la situación actual: Presentación del diagnóstico situacional ¿Qué aspectos del análisis del ejido se desean mantener, eliminar y crear? Fortalezas y debilidades	Grupos y Plenaria
13:30 a 14:30	60	Comida	
14:30 a 15:30	60	Desarrollo de escenarios: - Futuro más probable del ejido - Futuro más deseable del ejido	Grupos y Plenaria
INTEGRACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO			
15:30 a 16:15	45	Identificación de barreras/obstáculos y limitantes en relación al futuro más deseable	Plenaria
16:15 a 17:00	45	Desarrollo de estrategias para el logro del futuro más deseable	Plenaria
17:00 a 18:00	60	Priorización de objetivos estratégicos	Plenaria
Segundo día			
8:00 a 11:00	180	Elaboración de la matriz del plan estratégico participativo para el desarrollo futuro del ejido	Grupos y Plenaria
11:00 a 12:00	60	Mecanismos para la implementación, acompañamiento y seguimiento: Acciones a realizar en el futuro	Grupos y Plenaria
12:00 a 13:30	90	Generación del Plan Operativo Anual	Grupos y Plenaria
13:30 a 14:30	60	Comida	
14:30 a 15:00	45	Conclusiones	Plenaria
15:00 a 15:30	45	Acuerdos y compromisos	Plenaria
15:30 a 16:00	30	Clausura	Plenaria

Anexo 2. Relación de participantes en el proceso participativo:

5.9. REFERENCIAS

- Baca-Tavira, N. y Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Revista Convergencia*, 23(72), 69-87. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140514352016000300069&lng=es&tlng=es
- Concepción Báez, C. M. (2007). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED*, 16(2) Recuperado en 07 de marzo de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352007000800014&lng=es&tlng=es
- Cordero-Torres, J., M. (2013). Análisis del programa especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable en México. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, 6 (18). <https://www.eumed.net/rev/delos/18>
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640. [https://doi.org/10.1016/S03772217\(03\)00062-6](https://doi.org/10.1016/S03772217(03)00062-6)
- Durán-Tovar, E. S., Ayala-Ortiz, D. A., y Salinas-García, E. (2024). La complejidad en el cambio de uso de suelo forestal a huertas de aguacate (CUSFHA). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. <http://doi.org/10.59955/978607699051315>
- Espada, M., Méndez, J. y Tauber, F. (2011). Tres Lomas: Plan Estratégico Participativo, Informe Técnico, 3-111. Recuperado de: <file:///C:/Users/HP/Downloads/Tauber20-20Tres20Lomas20Plan20EstratC3A9gico20Participativo.pdf>
- Felcman, I. y Blutman, G. (2017). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7 (14), 415-447. Recuperado de: file:///C:/Users/HP/Downloads/admin.+Gestor_a+de+la+revista,+RPPPN8.pdf
- Franco-Torres, D. J., Aguirre-Calderón, O. A., Alanís-Rodríguez, E., Jiménez-Pérez, J., Jurado-Ybarra, E., & Luján-Álvarez, C. (2024). Sistema de gobernanza para el desarrollo forestal sustentable en el ejido Mil Diez, Pueblo Nuevo, Durango. *Estudios Sociales. Revista De Alimentación Contemporánea Y Desarrollo Regional*, 34(64). <https://doi.org/10.24836/es.v34i64.1508>

- García, G. A. (2011). El Fortalecimiento Institucional como factor estratégico de la Cooperación al Desarrollo. Comunidad de Madrid, 1 (5). <https://fconcordiaylibertad.org/hmasd/p5.pdf>
- Hernández-Hernández, R., Mayett-Moreno, Y., Rodríguez-Piñeros, S. y Fernández-Lambert, G. (2023). Retos ambientales, económicos y sociales, en la cadena de valor del sector maderero de Puebla. *Revista mexicana de ciencias forestales*, 14(75), 68-96. Recuperado de: <https://doi.org/10.29298/rmcf.v14i75.1275>
- Hidalgo-Galán, L., Jiménez-Huerta, J., De la Cruz-Elizondo, Y. & Páez-Rodríguez, M. (2019). Experiencia comunitaria de educación ambiental para promover la conservación de bienes naturales en el ejido el Castillo, municipio de Xalapa, Veracruz, México. *Bio-grafía*, 1613–1622. Recuperado de <https://revistas.upn.edu.co/index.php/bio-grafia/article/view/11118>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022). Panorama territorial. Retrospectiva de la gestión y planeación municipal Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463907435.pdf
- Luján Álvarez, C., Diemer, J. y Stanford, L. (2000). Desarrollo de comunidades forestales en Chihuahua, México. *Revista Madera y Bosques*, 6 (2): 29-39.
- Luján-Álvarez, C., Olivas-García, J., Vázquez-Álvarez, S., Hernández-Salas, J. y Castruita-Esparza, L. (2021). Sistema de gestión estratégica forestal participativa para el desarrollo forestal sustentable. *Revista Madera y Bosques*, 27 (1), pp. 1-14. doi: <https://doi.10.21829/myb.2021.2712260>
- Luján A., C, J. M. Olivas G., J. E. González G. H., Gómez, O. y Cuautle M. A. (2006), Plan Estratégico Participativo para el desarrollo forestal sustentable en el estado de Chihuahua: Instrumento base para el desarrollo forestal sustentable. (1a Ed). Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Luján Álvarez, C., Olivas García, J. M., González Hernández, H. G., Gómez Soto, Ó., & Cuautle Coyac, M. D. (2008). Desarrollo forestal sustentable en Chihuahua, México: una estrategia multidimensional. *Revista Región y Sociedad*, 20 (42), 95-117.
- Luján, A., C., J. M. Olivas G., H. G. González H., S. Vázquez A., J. C. Hernández D. y Luján A. (2016). Desarrollo forestal comunitario sustentable en la región norte de México y su desafío en el contexto de la globalización. *Madera y Bosques*, 22(1):37-51. <https://doi:10.21829/myb.2016.221476>

Merino, L. y Martínez, A. (2014). A vuelo de pájaro: las condiciones de las comunidades con bosques templados en México. https://www.biodiversidad.gob.mx/publicaciones/versiones_digitales/Vuelo_Pajaro.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (FAO, 2016). Estrategias para el desarrollo rural sostenible en América Latina y el Caribe. Recuperado de: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8cbcf5ba-7ffe-46f9-870a-1c609713065a/content>

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (SEMARNAT, 2022). El turismo de naturaleza como estrategia de desarrollo sustentable en comunidades rurales. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Recuperado de: www.gob.mx/semarnat

6. CONCLUSIONES GENERALES

El diagnóstico rural comunitario permitió identificar con precisión las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del ejido Mil Diez. Este análisis evidenció avances en la calidad de vida de la población y una disminución en la desigualdad económica, pero también puso de manifiesto retos significativos en la organización social, la institucionalidad comunitaria y el manejo sostenible de los recursos. Dicho diagnóstico constituyó una base sólida para la formulación de estrategias efectivas y contextualizadas.

Además, con base en este diagnóstico, el proceso de Planeación Estratégica Participativa se consolidó como una tecnología esencial para orientar el desarrollo rural sustentable del territorio mediante el diseño del Plan Estratégico Participativo. La construcción colectiva de objetivos estratégicos, acciones y metas, enfocados en la organización interna, el turismo rural, las empresas productivas, el ordenamiento territorial y la transformación de la madera, fortaleció la gobernanza comunitaria, promovió la equidad y optimizó el uso de los recursos.

En conjunto, ambos procesos confirman que el desarrollo integral del ejido Mil Diez no solo depende de un análisis riguroso de sus condiciones socioeconómicas y ambientales, sino también de la participación activa y compromiso real de sus actores. Solo a través de un modelo inclusivo, sostenible y adaptable a los desafíos futuros será posible consolidar un desarrollo rural verdaderamente sustentable.

7. REFERENCIAS

- CONABIO (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad) (2009), "Cuarto Informe Nacional de México al Convenio sobre Diversidad Biológica", Ciudad de México.
- Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. (First edition). Intermediate Technology Publications. England.
- Del Ángel Mobarak, G. (2012). *La Comisión Nacional Forestal en la historia y el futuro de la política forestal en México*. México: Comisión Nacional Forestal.
- Estrella, M. y Gaventa, J. (2001). *¿Quién da cuenta de la realidad? Monitoreo y Evaluación Participativa: Revisión bibliográfica*. Material de Trabajo N° 70. Traducción Caudillo, R.D. y Alatorre, G. Institute of Development Studies. Brighton, Sussex BN19. England.
- FAO. (2001). *Conflictos y manejo de recursos naturales*. (Primera edición) Editorial FAO. Italia.
- García, M. y Rodríguez, A. (2006). Capital Natural-Cultural y Participación Social en iniciativas de Ecoturismo Comunitario. *Revista de Geografía Agrícola*. 36 (1), 29-41.
- Graciano, L., J. J. (2022). Informe técnico taller participativo "Desarrollo organizacional de aspectos socioeconómicos". Comisión Nacional Forestal.
- López, S., Gómez, C., Mundo, R. y Gutiérrez E. (2014). Modelo de Gestión para el desarrollo sustentable del Ecoturismo, un enfoque comparativo de Costa Rica, Chiapas, México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. 1 (2).
- Morales R, D., y Roux R., R. (2015). Estudio de impacto social, antecedentes y línea base para San Fernando, Tamaulipas. *Revista Internacional Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XXV (1), 111-130.
- Mormontoy, H., Castillo, E. y Muñoz, M. (2006). *Proceso de Planificación Participativa del uso de las tierras para el Ordenamiento Territorial*. (Primera edición) Editorial Regional Office for Latin América and the Caribbean, FAO. Chile.
- ONU-México. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (2016). Disponible en: [www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos del desarrollo sostenible](http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible).
- RAN. (Registro Agrario Nacional) (2023). *Situación Agraria Nacional*. http://www.ran.gob.mx/ran/inf_ntnal/RAN_Info_interes_nal-2022.pdf
- Ramírez, A. G. y Camacho, B. M. (2019). Diagnostico participativo para determinar problemas ambientales en comunidades rurales. *Revista Telos*, 21 (1), 86-113.
- Rodríguez, A. O., García, P. Á., & Campuzano, E. P. (2025). La dimensión política de la gestión ambiental: un análisis desde las transformaciones territoriales y el conflicto en

Topilejo, Ciudad de México. *Sociedad y Ambiente*, (28), 1-18.
<https://doi.org/10.31840/sya.v2025i28.2994>

Santos S., L. A. (2025). Políticas de desarrollo sostenible y su influencia en el crecimiento económico global desde una perspectiva intercultural. *Reincisol.*, 4(7), 2055–2081.
[https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)2055-2081](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)2055-2081)

SEDATU (2024) Atlas de la Propiedad Social de la Tierra en México 2024. Recuperado de:
[atlas_psm_web.pdf](#)

Selman, P. (2004). Community participation in the planning and management of cultural landscapes. *Journal of Environmental Planning and Management*. Reino Unido. 47, (3), 365-392.