

Estrategia, Capacidades y Herramientas para el Desarrollo:

Experiencias en **La Selva Lacandona,** *México*



Estrategia, Capacidades y Herramientas para el Desarrollo: Experiencias en la Selva Lacandona, México

Primera edición



2010



François Boucher y Juan Antonio Reyes González (Editores)

Copyright 2010 por IICA México. Calle San Francisco No 1514,
Col. Tlacoquemecatl del Valle, Del. Benito Juárez, C.P. 03200, México, Distrito Federal.

DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción por cualquier medio, total o parcialmente,
sin permiso expreso de los editores.

I.S.B.N. En trámite.

Impreso en México



Organización del proyecto

Coordinador General François Boucher (CIRAD-IICA)
Coordinador Administrativo Alberto Zuloaga Albarrán (IICA)

Lote 1

Líder:

François Boucher (CIRAD-IICA)

Técnicos principales:

Hernando Riveros Serrato (IICA)
José Silvestre Lazos Gonzáles

Lote 2

Líder:

Gonzalo Galileo Rivas-Platero (CATIE)

Técnicos principales:

Isabel Gutiérrez Montes (CATIE)
Roger Villalobos (CATIE)

Lote 3

Líderes:

Jacques Imbernon (CIRAD)
Martha Lucía Alviar Nieto (IICA)

Otros colaboradores

Lote 1: Marvin Blanco, Bernard Bridier, Tere Carmen Pérez Bravo, Isaac Vásquez Santiago, Olivia Álvaro Méndez, Luis Omar Domínguez Guzmán, José Dionisio Rodríguez López, Laura Saldívar Tanaka y otros.

Lote 2: Gustavo Pinto, Cristina Yépes Pacheco, Ruth Junkin, Guillermo Detlefsen, Reinhold Muschler, Vera Sánchez, Claudia Sepúlveda, Francisco Casasola, Cristóbal Villanueva, Muhammad Ibrahim, Hernán Andrade, Milena Segura, Bernal Calvo, Mario Monge, Noel Quintero, Lina Vega Márquez, Lisa Kissing, Carlos Brenes, Christophe Montagnon, Guy Faure, Henri Hocdé, Michel Dulcire y otros.

Lote 3: Marco Antonio González, Ney Antonio Salinas, Miguel Ángel Castillo, Luis Castellanos Fajardo.

Supervisora de obras: Arq. María Leticia Hernández Hernández

Personal administrativo: Diana Gabriela Gelista Santiago
Olivia Casco Flores, Patricia González López

Fotos: François Boucher

Mapas: Martha Lucía Alviar Nieto

Este documento fue preparado bajo la coordinación de François Boucher,
con el apoyo de Juan Antonio Reyes González.



Presentación

El documento que aquí se presenta sintetiza los resultados del proyecto de colaboración entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA, México), el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD, Francia) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE, Costa Rica) para apoyar el desarrollo en la Selva Lacandona, Chiapas. Esta iniciativa de cooperación, llevada a cabo entre 2007 y 2008 —cuyos esfuerzos continúan— brindó elementos no sólo para desarrollar sistemas de producción sustentable y microempresas rurales, sino capacidades humanas y herramientas técnicas (cuadernos de capacitación, sistemas de información geográfica, etc.). La iniciativa, desarrollada en el marco del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS), financiado por el gobierno de Chiapas y la Unión Europea, brindó una visión de largo plazo y de competitividad económica importante para el fomento de las microempresas locales.

Lo anterior, con el fin de respaldar al Gobierno Mexicano en la tarea de fomentar el desarrollo en el estado de Chiapas, la entidad con mayor porcentaje de población en situación de pobreza del país, que además ha padecido conflictos sociales importantes, pero que también, paradójicamente, cuenta con una gran biodiversidad y riqueza cultural. Si bien la Selva Lacandona no tiene las mejores condiciones para la integración económica, aquí se proveen ejemplos de cómo apoyar los esfuerzos microempresariales con enfoque territorial.

Confiamos en que la lectura de este material permita identificar oportunidades de réplica en otras regiones o países que, como la Selva Lacandona, están en proceso de transición hacia modelos de producción sustentables.

Gino Buzzetti Iribarra,
Representante del IICA en México



CONTENIDO

I.	Resumen ejecutivo	9
II.	Introducción La Selva Lacandona, Chiapas	13
	El PRODESIS	15
	El desarrollo de sistemas de producción sustentable, microempresas y SIG para negocios locales	16
III.	Estrategia: Alianza de agroindustrias rurales	19
	Integración de cadenas productivas rurales	20
	Estrategia de apoyo	21
	Las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona	22
	El análisis estratégico y el mercado	24
	Fortalecimiento de capacidades empresariales	25
	La creación de una marca colectiva	26
	La plataforma institucional	28
	Productos generados	29
IV.	El desarrollo de capacidades: la Escuela de campo	31
	El enfoque de la capacitación	32
	Los participantes	33
	Instrumentos de capacitación	35
	• Módulos de capacitación	35
	• Talleres	36
	• Visitas técnicas	39
	• Módulos demostrativos	39
	• Plan de trabajo de promotores	40
	Productos generados	41
V.	Las herramientas: apoyo a la toma de decisiones	43
	Sistemas de Información Geográfica	44
	Los Servicios Ambientales	45
	Soporte a la producción y certificación orgánica de café	49
	Productos generados	51
VI.	Integración de los Componentes	53

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de la Selva Lacandona	14
Figura 2. Objetivos generales e indicadores del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS)	15
Figura 3. Componentes y resultados esperados del Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible (PRODESIS)	16
Figura 4. Componentes de la consultoría para apoyo a las actividades productivas rurales en la Selva Lacandona	17
Figura 5. Etapas para la integración de un sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)	20
Figura 6. Principales características de las Agroindustrias Rurales diagnosticadas	23
Figura 7. Manuales para la formación empresarial	26
Figura 8. Estrategia de formación empresarial	28
Figura 9. Conformación del plan curricular para la formación de promotores comunitarios	33
Figura 10. Método de capacitación para la formación de promotores comunitarios	35
Figura 11. Módulos de capacitación para la formación de promotores comunitarios	36
Figura 12. Estructura temática del Taller de Ordenamiento Territorial Comunitario	38
Figura 13. Componentes de un Sistema de Información Geográfica (SIG)	44
Figura 14. Sistemas de información geográfica elaborados para el apoyo al PRODESIS	45
Figura 15. Secuencia de definición de sitios para la provisión de servicios ambientales	46
Figura 16. Áreas de mayor importancia para la provisión de servicios ambientales (carbono, biodiversidad e hidrológicos) en la Selva Lacandona	47
Figura 17. Valoración de actores sociales para la implementación de un programa piloto de servicios ambientales	47
Figura 18. Integración final del Sistema de Información Geográfica	48
Figura 19. Ubicación de las parcelas de café en el municipio de Zaragoza (SPOSEL)	50
Figura 20. Ejemplo de consulta al SIG sobre los procesos de fermentación entre los socios de la organización Juan Sabines Gutiérrez	51

Índice de tablas

Tabla I. Resumen de los objetivos y productos de los tres componentes de la consultoría	17
Tabla II. Agroindustrias rurales analizadas	22
Tabla III. Resumen del análisis estratégico FODA	24
Tabla IV. Análisis de mercado en los diferentes productos de los grupos	24
Tabla V. Plan de trabajo de los talleres de organización empresarial y comercialización	38
Tabla VI. Criterios de selección de sitios potenciales para la provisión de servicios ambientales	46

Índice de cuadros

Cuadro 1. Grupo de mujeres en Tziscaco, La Trinitaria, para el envasado de pacaya	21
Cuadro 2. La Alianza de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona	27
Cuadro 3. Roles y funciones de los promotores(as)	34
Cuadro 4. Módulo “Manejo Forestal”	37
Cuadro 5. Recomendaciones para modelo de producción	39
Cuadro 6. Grupo Nich Capel (Flor de café)	50





I. Resumen

ejecutivo

Estrategia, Capacidades y Herramientas para el Desarrollo: Experiencias en la Selva Lacandona, México

La Selva Lacandona, en el Estado de Chiapas al sur de México, es una región de 1.8 millones de hectáreas que se destaca por su riqueza biológica e importancia hidrológica. Así, por ejemplo, acoge al 35% de las especies de aves y está en la cuenca del río más caudaloso de México: el Usumacinta. Lo anterior ha generado esfuerzos que definieron siete áreas naturales y una reserva comunal, con casi medio millón de hectáreas protegidas. La diversidad biológica de la Selva Lacandona coincide con un mosaico étnico y cultural de 830 localidades, habitadas por lacandones, choles y tzeltales, que coexisten con grupos de desplazados y colonizadores de otros estados de México y Guatemala; todos con diversos historiales de migración –incluyendo conflictos armados– y antecedentes socioculturales.



Particularmente en los últimos 50 años, la Selva Lacandona ha estado sujeta a diversas acciones gubernamentales –y más tarde, también de organizaciones sociales– con intenciones de crecimiento económico; primero con un enfoque extractivo y colonizador, y después con propósitos de sustentabilidad (incluyendo aspectos sociales, económicos y ambientales). No obstante, con una disminución del 41% en la superficie forestal (1979-1993) y el 91% de las familias en pobreza extrema (2007), está claro que las estrategias de desarrollo para la región deben corregirse.

La etapa más reciente de fomento del desarrollo está asociada al Programa Integral para el Desarrollo Sustentable de la Selva (PIDSS) del Gobierno del Estado de Chiapas, con apoyo del Gobierno Federal. Como parte de este programa, en una cooperación entre México y la Unión Europea, nace en 2002 el Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible, Chiapas, México (PRODESIS). El PRODESIS incluyó un proceso de consulta entre los pobladores, aplicó un enfoque territorial y fue un proyecto que se instrumentó de forma descentralizada, con la responsabilidad operativa y administrativa a cargo del gobierno estatal.

Un elemento importante del PRODESIS fue la asistencia técnica y capacitación para diferentes sectores. De aquí derivó en 2007 una Consultoría internacional para el desarrollo de sistemas de producción sustentable, microempresas y Sistemas de Información Geográfica (SIG) para apoyar negocios (servicios ambientales y producción de café). Dicha Consultoría fue ganada por el Consorcio IICA-CIRAD-CATIE. Este proyecto se sustentó en tres componentes metodológico-operativos, con productos específicos: a) **Estrategia**, con el fortalecimiento de microempresas y la formación de

la Alianza de Agroindustrias Rurales; **b) Formación**, con una Escuela de campo, que incluyó material didáctico específico –por productos y temas– y especializado –diseñado para promotores comunitarios–; y **c) Información**, generando sistemas de información geográfica para valorar los servicios ambientales y apoyar la gestión de organizaciones cafetaleras. La cantidad de productos generados es amplia, desde fichas de diagnóstico de las microempresas hasta SIG para apoyar la toma de decisiones, así como la producción de cuadernos de capacitación por producto o tema. No obstante, lo más valioso del proyecto fue su enfoque: **la construcción de capacidades –y dotación de herramientas- en los grupos y en el soporte técnico-institucional para maximizar el aprovechamiento de las capacidades, según las características organizativas y territoriales.**

Si bien algunos elementos clave para el desarrollo empresarial, tales como la innovación tecnológica y asistencia técnica; la administración, organización y finanzas, y las estrategias comerciales fueron importantes, el énfasis estuvo en la formación de capital humano mediante la capacitación. Otro elemento esencial fue incluir actividades orientadas al fortalecimiento del tejido social del territorio, a través de la organización de encuentros y mesas de consulta para acercar la oferta y la demanda de servicios técnicos y financieros; realizar eventos y visitas para fortalecer vínculos entre microempresas y agroindustrias rurales con los centros ecoturísticos; promover y apoyar la creación de una organización que reuniera a las agroindustrias rurales de la Selva Lacandona, y acompañar el proceso de creación y manejo de una marca colectiva.

En resumen, el proyecto tuvo una visión de largo plazo y mejora continua: la formación de recurso humano y el fortalecimiento social, así como el respaldo de las iniciativas productivas basadas en competitividad y con enfoque de mercado. Los productos generados fueron elementos de apoyo, pero no la finalidad del proyecto y, por lo tanto, podrán ser ajustados o remplazados en el tiempo, según las necesidades de cada producto, grupo o contexto. Esto es indispensable al considerar el dinamismo de la región y los mercados potenciales. La capacidad de adaptación de las empresas para permanecer y desarrollarse en la región sólo se logrará si las metas u objetivos de los grupos –y de sus miembros–, así como las capacidades técnicas y organizativas, están bien consolidados.

El IICA, el CIRAD y los socios locales (Universidad de Los Altos de Chiapas y organizaciones estatales) han continuado con acciones de cooperación derivadas del proyecto del Consorcio IICA-CIRAD-CATIE, principalmente para apoyar y fortalecer a las agroindustrias rurales (AIR). En esta nueva fase se espera generar valor agregado en los productos procesados de las AIR y ampliar las opciones de empleo local. Lo anterior, dirigido a combatir el desempleo y la pobreza, mediante el desarrollo de capacidades humanas y empresariales; la implementación de procesos y tecnologías amigables con el medio ambiente; la vinculación con instituciones de cooperación y financiamiento, y el acompañamiento técnico necesario.



De esta manera, el IICA y el CIRAD continúan la labor iniciada bajo este proyecto y apoyan la construcción de un entorno y capacidades favorables para el desarrollo agro-empresarial sustentable en la Selva Lacandona.

