

GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA ACTIVACIÓN DE SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALIZADOS (SIAL)



RE SIAL
RED CIENTÍFICA EN SISTEMAS AGROALIMENTARIOS LOCALIZADOS



Guía Metodológica

para la activación de
Sistemas Agroalimentarios
Localizados (SIAL)

François Boucher
Juan Antonio Reyes González



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2011

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Autores: François Boucher y Juan Antonio Reyes González

Coordinación editorial: IICA, CIRAD y REDSIAL México-Europa

Revisión filológica: Magdalena Godínez

Diseño de portada: Arturo Valdivia Enciso

Diagramación: Verónica Rodríguez Carreño

Impresión: Compañía Impresora Kavers S.A. de C.V.

Guía metodológica para la activación de sistemas agroalimentarios localizados / François Boucher; Juan Antonio Reyes González, IICA, CIRAD, REDSIAL México-Europa. México: IICA, 2011.

91 p., 21.57 cm x 27.94 cm

ISBN 13: 978-92-9248-340-1

1. Desarrollo rural 2. Explotación agraria 3. Sistemas de explotación
4. Empresas pequeñas 5. Agroindustria 6. Materiales de enseñanza.

I: IICA II. Título

AGRIS
E50

DEWEY
338.19

México
2011

CONTENIDO

Presentación de la Guía	7	Fase de Acompañamiento	41
Sección I. Marco general	9	• Puesta en marcha	41
El contexto socioeconómico	11	• Seguimiento	42
El Promotor del desarrollo	11	• Evaluación	43
El modelo SIAL	12	Sección III. La Caja de Herramientas	45
El ciclo SIAL	14	Introducción	47
Proceso general de Activación SIAL	15	H1: Formación de Promotores	48
		• Uso recomendado y descripción	48
		• Procedimiento y ejemplo	48
		H2: Ruta de trabajo o diagrama de flujo	50
		• Uso recomendado y descripción	50
		• Procedimiento y ejemplo	50
		H3: Identificación de actores y preguntas conductoras	51
		• Uso recomendado y descripción	51
		• Procedimiento y ejemplo	51
		H4: Mapeo (participativo) de la cadena productiva	53
		• Uso recomendado y descripción	53
		• Procedimiento y ejemplo	53
		H5: Historia de intervenciones	56
		• Uso recomendado y descripción	56
		• Procedimiento y ejemplo	56
Sección II. Metodología para la activación del SIAL	17		
Fase Preparativa	19		
• Formación de equipos	19		
• Definición de objetivos y alcances	20		
Fase Diagnóstico	23		
• Acercamiento	23		
• Profundización	25		
Fase de Diálogo para la Activación	33		
• Validación	33		
• Representación del territorio SIAL	34		
• Análisis estratégico	34		
• Plan de acción	38		

H6: Identificación y priorización de problemas	57
• Uso recomendado y descripción	57
• Procedimiento y ejemplo	57
H7: El árbol de problemas (análisis causa-efecto)	59
• Uso recomendado y descripción	59
• Procedimiento y ejemplo	59
H8: Análisis FODA	61
• Uso recomendado y descripción	61
• Procedimiento y ejemplo	61
H9: Guía para entrevista	63
• Uso recomendado y descripción	63
• Procedimiento y ejemplo	63
H10: Formato de encuesta	67
• Uso recomendado y descripción	67
• Procedimiento y ejemplo	67
H11: Contenido de documento de caracterización del SIAL	69
• Uso recomendado y descripción	69
• Procedimiento y ejemplo	69

Sección IV. Agroindustria Rural y Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)	71
Introducción	73
El contexto para la nueva agroindustria rural (AIR)	74
Un poco de la historia	76
El “nuevo consumidor globalizado”	78
El Territorio como espacio de proximidades	78
El territorio, como nodos de encadenamientos e interrelaciones	80
Los territorios sus recursos y actores específicos	80
Concentraciones de AIR y Activación SIAL	82
Algunos ejemplos	83
Conclusiones: propuestas estratégicas de aplicación	84

Sección V. Documentos de referencia y fuentes de información	89
Bibliográficas	91
Páginas Web	91

INDICE DE FIGURAS

Guía

Figura 1. Relación del modelo SIAL con la Agroindustria Rural (AIR) y el Territorio	12
Figura 2. Fases y Etapas de la Activación SIAL	15
Figura 3. Integración de equipos de trabajo para la Activación SIAL	20
Figura 4. Ejemplo de mapeo productivo y comercial de queseros	26
Figura 5. Diagrama de relacionamiento horizontal de tiendas queseras y queserías de Cajamarca, Perú	27
Figura 6. Representación de Schmitz de AIR quesera de Cajamarca, Perú	28
Figura 7. Diamante de porter para el “complejo productivo lácteo” chileno	29
Figura 8. Árbol de problemas de queserías de Cajamarca, Perú	36

Caja de Herramientas

Figura H2. Ruta de trabajo para el análisis de queseros de Cajamarca, Perú	50
Figura H4. Mapeo participativo realizado por queseros en Perú	55
Figura H6. Síntesis de problemas para grupo de lecheros	57
Figura H7. Árbol de problemas para grupo de lecheros	60
Figura H8. Análisis FODA para queseros de Cajamarca Perú	62

INDICE DE TABLAS

Guía

Tabla 1. Análisis FODA del SIAL de almidón agrio de yuca en Cauca, Colombia 35

Tabla 2. Definición de alternativas a partir de la identificación de problemas 37

Tabla 3. Ejemplo de Plan de trabajo para las alternativas (de la Tabla 2) 41

Tabla 4. Seguimiento de actividades de un técnico de de alimentos procesados para la Activación SIAL en la Selva Lacandona, México 43

Tabla 5. Plan de evaluación para la línea de trabajo “Conformar y apoyar organizaciones” (de la Tabla 3) 44

Caja de Herramientas

Tabla H3. Preguntas conductoras para obtener información de SIAL (queseros en Cajamarca, Perú) 52

Tabla H5. Historia de intervenciones (lecheros colombianos) 56

Tabla H6. Matriz de doble entrada para priorización de problemas 58

Tabla H6 bis Resumen de prioridades según la matriz de doble entrada 58

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definición de SIAL 13

Cuadro 2. Principales características del SIAL 14

Cuadro 3. Ejemplos de integración de objetivos 21

Cuadro 4. Etapa “Profundización” 25

Cuadro 5. Las externalidades positivas (ventajas) 31

Cuadro 6. Etapa 2.1: “Validación” 33

Cuadro 7. Etapa 2.2: “Análisis estratégico” 34

Cuadro 8. Etapa “Plan de acción” 38

Cuadro 9. Ejemplo de Perfil de proyecto 39

Presentación de la Guía



El documento que presentamos fue pensado para que los técnicos, asesores, formadores, gestores, capacitadores, coordinadores o líderes, tanto de organizaciones rurales y asociaciones de productores, como de agencias de desarrollo –gubernamentales o de la sociedad civil– cuenten con un instrumento de apoyo para desarrollar unidades pequeñas de producción y de servicios rurales en una región particular.

Para lograr lo anterior, nos basamos en el modelo Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) —el objeto, o el “qué” — y el proceso de Activación SIAL —el “cómo” aplicar el modelo—, concepto que definiremos y detallaremos más adelante. A pesar de que la Activación SIAL, a la que podríamos referirnos como “la aplicación del modelo SIAL a la realidad”, tiene alrededor de 15 años, la investigación y aplicación en torno a éste ha sido amplia. Durante su existencia re-

lativamente corta la Activación SIAL ha demostrado su valor por dos razones: (i) se puede aplicar a diversos productos agropecuarios y contextos rurales, y (ii) se puede adaptar; es decir, permite la incorporación de mejoras a través de la etapa de evaluación.

Estos dos atributos son los que nos llevaron a elegir al SIAL como referencia para esta Guía, y considerar que es adecuada para su aplicación en diversas regiones rurales de Latinoamérica. Pensamos que este enfoque de trabajo te puede ayudar a enfrentar uno de los problemas más comunes en el medio rural: cómo integrarse correctamente al mercado y obtener los mayores beneficios.

La estructura y el contenido de esta Guía parten del modelo SIAL (el “qué”) pero se concentran en la Activación SIAL (el “cómo”). Es por esto que, para que cuentes con un documento útil en la aplicación, simplificamos varios de los conceptos y nos concentramos en los aspectos prácticos. Cabe aclarar que varios de estos aspectos ya se han aplicado en distintas regiones y países y han incluido productos tan diversos como leche, café, yuca, guayaba, chile y caña, entre otros, así como subproductos derivados de los anteriores.

Queremos que este material sea una referencia continua para las personas responsables de apoyar el desarrollo de organizaciones que articulan a unidades de producción agropecuaria rural, a los que llamaremos aquí Promotores del desarrollo. Sabemos que es imposible abarcar todas las realidades presentes en el medio rural latinoamericano, pero, como mencionamos antes, el modelo SIAL y el proceso de Activación SIAL han demostrado su aplicabilidad en distintas condiciones. En este sentido, son modelos probados y flexibles.

La Guía es económica en palabras, por lo que se incorporaron figuras y tablas que permiten integrar información. También incluimos cuadros que destacan definiciones o temas. Además, a manera de mapa, a lo largo del documento las etapas de Activación SIAL tienen un código de color, según las cuatro grandes fases metodológicas: Preparativa (azul cielo), Diagnóstico (morado), Diálogo (verde) y Acompañamiento (naranja). El color de los márgenes de la hoja en el documento ayudará a ubicarse en la fase/etapa correspondiente.

Además de lo anterior, la Guía incluye una sección llamada “Caja de herramientas”, cuya finalidad es servir al Promotor del desarrollo en el proceso de Activación en un caso específico en el que esté trabajando.

La idea central es que esta Guía sirva por sí sola de referencia para realizar o coordinar un proceso completo —o etapas— de Activación SIAL, empleando para ello algunos de los ejemplos de la Caja

de herramientas. Cabe subrayar que no pretendemos sustituir un curso o taller de capacitación sobre la Activación SIAL y temas relacionados, pero sabemos que por diversas circunstancias esto no siempre es posible. Sin embargo, confiamos en que el presente documento será útil para un primer acercamiento a la aplicación de la metodología presentada.

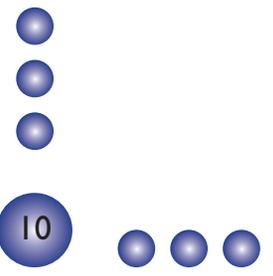
Por experiencia propia sabemos que cada proyecto y región tienen sus particularidades y que la aplicación de cualquier metodología o herramienta no puede sustituirse con aspectos teóricos. No obstante, creemos que el documento que ahora te presentamos será de gran ayuda para que tú, como Promotor del desarrollo, apliques este método que, como señalamos, ha demostrado su valía en la práctica y tiene un soporte conceptual sólido.

Los autores: *François Boucher y Juan Antonio Reyes González*



Sección I

Marco General



El contexto socioeconómico

La globalización y los nuevos retos del desarrollo económico han sido una presión para las empresas rurales pequeñas, de tal forma que su crecimiento y permanencia ahora está condicionado —y requiere adaptarse— a un nuevo contexto. Algunas de las condiciones incluyen la valoración y protección del medio ambiente, la reducción del control del gobierno central y la creciente participación de los gobiernos localizados en el apoyo a las actividades productivas y su regulación. Otro aspecto a considerar es que en la mayoría de los países latinoamericanos la población rural tiende a reducirse y, al mismo tiempo, los procesos de producción, transformación y comercialización, tanto en el sector urbano-industrial como en el rural, se ven sometidos a mayor competencia.

Ante esto, por un lado los grandes productores nacionales e internacionales han desarrollado esquemas productivos altamente especializados y fuertemente competitivos, mientras que por otro lado los pequeños productores rurales han sido excluidos de las cadenas de producción y de valor en la mayoría de los productos. A estos aspectos socioeconómicos se suman las modificaciones estructurales que han disminuido el rol del Estado en los procesos de capacitación, asistencia técnica, financiamiento, promoción, entre otros, particularmente hacia los productores rurales.

En estas condiciones, las pequeñas unidades de producción rural tienen contadas alternativas de desarrollo. Además, las condiciones cambiantes —y a veces impredecibles— del mercado, obligan a las unidades de producción a ser estratégicas en su gestión y emplear metodologías y herramientas adaptables a situaciones dinámicas.

Junto con la necesidad de estas herramientas, está la necesidad de contar con capacidades humanas que orienten y apoyen el proceso de mejora continua: cómo ser mejores cada vez y competir. Es aquí donde entran en escena la Activación SIAL y el Promotor del desarrollo; la primera como herramienta metodológica y el segundo como agente de cambio.

El Promotor del desarrollo

El Promotor del desarrollo es un agente de cambio que incentiva una mejora en las condiciones de las unidades de producción rural. Es una persona —o grupo— capacitada que orienta y facilita procesos de cambio mediante la promoción de actividades socio-productivas incluyentes y democráticas que permitan a las familias de una región mejorar sus condiciones de vida, haciendo un uso racional de los recursos y capacidades localizados, ya sean sociales, económicos o ambientales.

En el proceso de Activación SIAL el Promotor del desarrollo juega un papel central y principalmente a él se dirige esta Guía. Las funciones que vemos para este elemento dentro de la Activación SIAL son:

- Apoyar la discusión y consecución de acuerdos entre participantes.
- Vincular (ser un “puente de comunicación”) a los distintos actores.
- Coordinar actividades diversas.
- Realizar investigaciones y averiguaciones que apoyen las etapas de Activación.
- Motivar a los participantes.
- Coordinar y dar seguimiento a los acuerdos y programas de trabajo.

A diferencia de un técnico, el Promotor del desarrollo se destaca por sus valores. Entre éstos podemos encontrar: Creatividad, Cooperación, Espíritu de servicio, Honradez, Lealtad, Profesionalismo, Prudencia, Responsabilidad y Solidaridad.

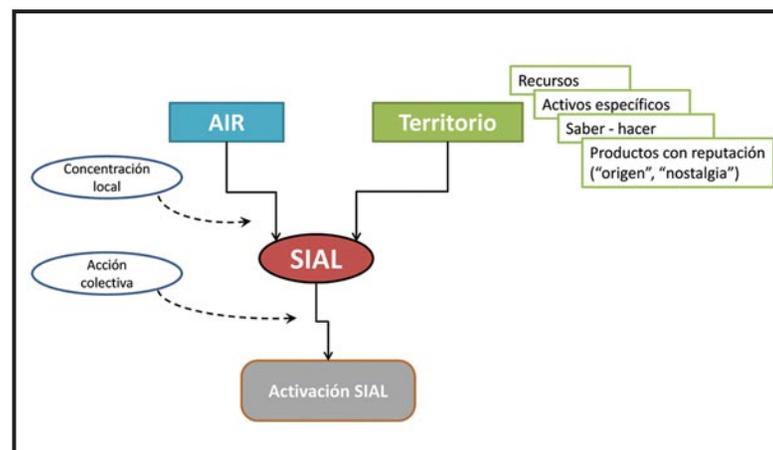
Aunque los alcances de esta Guía no se extienden a la formación de Promotores del desarrollo, sí ofrecemos como herramienta de apoyo un temario de formación de Promotores. Adicionalmente, se puede consultar el Cuaderno de capacitación “Desarrollo Participativo y Equitativo”, elaborado como parte de un proyecto en la Selva Lacandona de Chiapas, México. En la Sección V también se pueden encontrar otras referencias que apoyan la formación y el trabajo del Promotor del desarrollo.

Este documento está diseñado para Promotores del desarrollo. Empero, aclaramos que cuando se trata de tener estrategias completas de Activación SIAL y desarrollo rural, se requiere un programa de capacitación de Promotores que oriente los procesos.

El modelo SIAL

En un entorno comercial complejo y dinámico para las unidades pequeñas de producción rural es frecuente preguntarse: “¿qué alternativas existen para que los pequeños productores rurales tengan un acceso correcto al mercado?”

Figura 1. Relación del modelo SIAL con la agroindustria rural (AIR) y el territorio.



La respuesta es que se pueden identificar alternativas para las llamadas Agroindustrias Rurales (AIR). Estas unidades de producción se basan en un territorio particular y pueden ser competitivas al agruparse, integrando sistemas productivos respaldados por redes localizadas de empresas pequeñas de producción y de servicios, y con soporte en dinámicas territoriales e instituciones que promuevan:

- La interacción territorial
- La innovación
- La generación de productos de calidad.

Estos tres aspectos son parte de lo que se ha llamado Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL). Un SIAL articula lo urbano y lo rural, y a diferencia de los llamados “Clusters agroindustriales” los SIAL se componen de una o varias cadenas productivas; es decir de la producción agropecuaria al consumo final.

Como podemos ver en la Figura 1, la concentración regional de AIR, integrada al concepto de Territorio (que incluye recursos y activos específicos, el saber-hacer local y la identificación de productos “de origen” o “culturales”) nos lleva a la conformación de un SIAL. Si sumamos a esta concentración territorial de AIR procesos de Acción colectiva, entonces estamos hablando de la Activación SIAL.

Precisamente esta Guía se enfoca a brindar herramientas y recomendaciones sobre cómo caracterizar esos elementos de un SIAL en una zona de interés, y cómo lograr la Activación SIAL.

Ahora bien, pasemos a la definición de SIAL y sus principales características.

Aunque existen diversas definiciones conceptuales de SIAL, en esta Guía adoptamos una versión simplificada y práctica:

Cuadro 1. Definición de SIAL

Un SIAL es un sistema que integra organizaciones diversas de producción y de servicio, vinculadas por sus características y funcionamiento a un territorio específico, de tal forma que los componentes (productos, personas, instituciones, sus relaciones, etc.) se combinan en una organización agroalimentaria bien definida y reconocida.

En casos reales, el análisis y desarrollo de los SIAL en diferentes países y regiones ha fortalecido el enfoque territorial, como una de las bases determinantes del modelo. De esta forma, para la Activación SIAL debemos incorporar elementos relacionados con:

- La economía de las proximidades (ventajas de la cercanía),
- Las acciones colectivas (ventajas de la organización o capital social), y
- La coordinación de actores (ventajas de la cooperación mediante el reconocimiento de beneficios y responsabilidades).

Los puntos anteriores están orientados a fortalecer las concentraciones de AIR en el entorno actual de la liberalización comercial; es decir, apoyar la Activación SIAL (Figura 1) en un contexto generalmente desfavorable para los pequeños empresarios rurales.



Las características centrales de los SIAL se señalan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Principales características del SIAL

- Está constituido por organizaciones de producción y de servicio, vinculadas mediante sus características y su funcionamiento a un territorio específico.
- Integra actividades agroalimentarias ligadas a un territorio, a través de factores naturales, así como una construcción social y técnica de largo plazo.
- Tiene vínculos en la cadena productiva: 1) “hacia atrás”, con el sector agropecuario por sus relaciones con el terruño-territorio y con la gestión de los recursos naturales; y 2) “hacia adelante”, a través de la calificación de los productos y las relaciones específicas de los consumidores con los productos (reconocimiento de la identidad del producto).

El ciclo SIAL

La articulación de AIR en un territorio específico hasta llegar a un SIAL atraviesa por distintos momentos basados en procesos de innovación. Estos procesos pueden replicarse a diferentes niveles de coordinación entre actores.

Sigamos un caso para ejemplificar: los queseros de Cajamarca, Perú. Se trata de un territorio en donde se detectó una concentración de producción lechera, reconocida regional y nacionalmente. Aquí se conjugaron en torno a la producción y procesamiento de la leche la especificidad vinculada al medio natural y los “saber-hacer” en distintos niveles de producción. Esto significaba un potencial que, mediante la Activación SIAL, podría ser movilizado para desarrollar una producción quesera más favorable. En esta primera condición, el uso y producción de recursos se hacía de forma individual, por cada actor de la cadena productiva, en particular los queseros. Con apoyo de los Promotores del desarrollo, se identificaron y apoyaron diferentes acciones colectivas. Estas acciones colectivas fueron primero estructurales, a través de la formación de asociaciones de queseros, y después funcionales, mediante la generación de una marca colectiva. Cada uno de estos pasos llevaba al SIAL a un nivel distinto, como resultado de una coordinación de acciones colectivas entre los diferentes agentes de la cadena productiva lechera-quesera, y después con la incorporación de otros agentes del territorio o externos.

En el ejemplo, y dentro del ciclo de Activación SIAL, se pasa de las ventajas pasivas (clima, suelos, producción lechera, paisajes, restos arqueológicos, entre otros), entendidas como el potencial de desarrollo, a las ventajas activas (saber-hacer, consolidación de la reputación de producción tradicional), que es el desarrollo del potencial. Se trata de la búsqueda de la eficiencia colectiva; primero organizacional, entre similares, y después funcional, involucrando a actores distintos. En cualquier caso, esto determina la existencia de diferentes niveles de Activación SIAL.

Proceso general de Activación SIAL

La Activación SIAL tiene cuatro grandes fases (Figura 2): Preparativa, Diagnóstico (con las etapas Acercamiento y Profundización), Diálogo (Validación, Análisis estratégico y Plan de acción) y Acompañamiento (Puesta en marcha, Seguimiento y Evaluación).

Figura 2. Fases y etapas de la activación SIAL



Como vimos en la definición y características del SIAL (Cuadros 1 y 2), éste puede presentarse en una región aún antes de cualquier intervención. Ante esto, es necesario caracterizar su nivel de activación. En una escala de activación que se puede construir con diferentes indicadores, el nivel mínimo —un SIAL potencial— tendría un Nivel “0” de Activación. En este caso, las diferentes etapas señaladas en la Figura 2 se tendrían que aplicar consecutivamente.

Debido a que el proceso de Activación SIAL permite ajustar el trabajo a partir de los resultados de una evaluación (Etapa 3.3 Evaluación), hay una mejora continua. Esto es el ciclo de Activación SIAL. Así, en la práctica, una o varias de las etapas del proceso podrían repetirse.

En las siguientes secciones se presentarán las ocho etapas que constituyen la Metodología de Activación SIAL.





Sección II

Metodología para la activación
del SIAL



Fase Preparativa

Hemos incluido en la fase Preparativa aquellas actividades que, estrictamente, no forman parte de la Activación SIAL, por lo que no están en el esquema general (Figura 2). No obstante, considerar los siguientes pasos es indispensable para iniciar una Activación SIAL: (i) Formación de equipos de activación y seguimiento, y (ii) Definición de objetivos y alcances.

¿Cómo inicia una Activación SIAL?

En términos generales, un proceso de Activación SIAL inicia como respuesta a una solicitud que un conjunto de AIR hace a un Promotor del desarrollo o viceversa. De cualquier forma, hay una necesidad de mejora (búsqueda del desarrollo) basada en esbozos de acción colectiva, que potencialmente puede lograrse mediante la Activación SIAL. Esta primera fase define el inicio de las actividades y puede servir para que las partes involucradas (Figura 3) se conozcan, definan objetivos y alcances, o para que se concrete la búsqueda de recursos que permitan realizar la Activación.

Formación de equipos

Los equipos de activación y seguimiento SIAL son dos. Por un lado, el Equipo técnico, responsable de orientar la Activación SIAL. Según el caso, este equipo puede coincidir totalmente con el Promotor del desarrollo, pero imaginemos un proyecto en el que la figura de Promotor del desarrollo está conformada por dos técnicos agrícolas que, apoyados por investigadores o estudiantes de la región, realizan el proceso de Activación. También puede tratarse de una

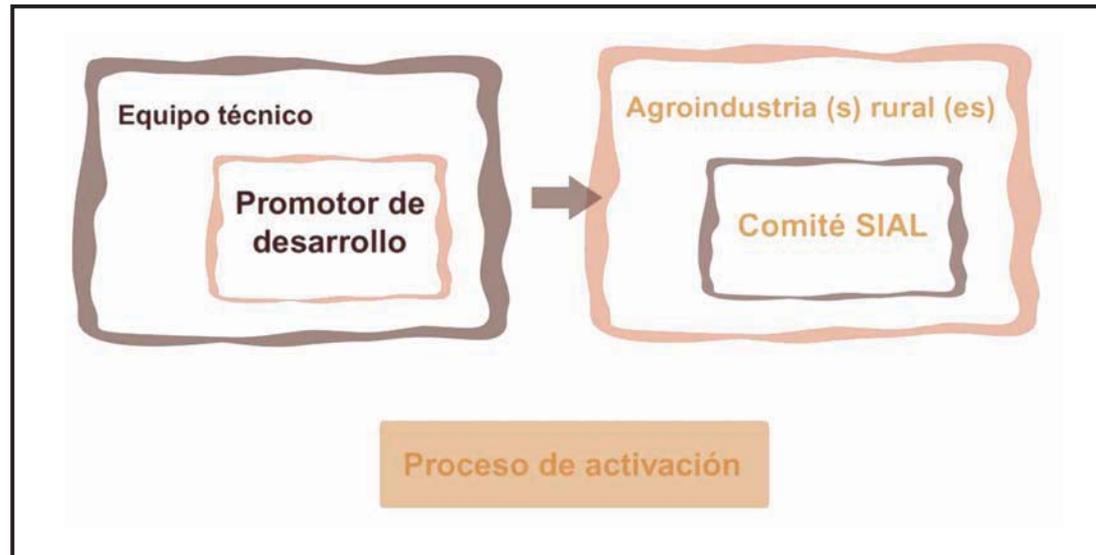
institución pública o privada que destina recursos humanos, económicos o de equipamiento para una Activación SIAL. Este conjunto de personas asociadas al Promotor del desarrollo para la Activación constituirá el Equipo técnico. Sin importar cómo esté constituido este equipo, como contraparte estará un grupo que represente los intereses de la(s) AIR: el Comité SIAL (Figura 3).

La coordinación entre ambos equipos dará solidez al proceso de Activación. De manera resumida, el Equipo técnico brindará el “servicio de Activación SIAL”⁴ a un grupo de AIR.



⁴Los esquemas de integración de estos equipos son muy variados y los miembros pueden formar parte de uno u otro en diversas circunstancias. Sin embargo, consideramos importante que entre el Grupo de Activación y Seguimiento y la AIR se mantenga en la medida de lo posible una relación proveedor-cliente. Lo anterior, con la intención de ser más estrictos en la administración de los recursos.

Figura 3. Integración de equipos de trabajo para la Activación SIAL



Definición de objetivos y alcances

Antes de iniciar el proceso de Activación es indispensable tener claridad en:

- (i) ¿qué nos lleva a iniciar el proceso?,
- (ii) ¿qué queremos lograr?, y
- (iii) ¿con qué recursos (humanos, económicos, materiales y equipo y tiempo) contamos?

Las respuestas a estas preguntas son tan variadas como las regiones o situaciones particulares, pero deben llevarnos a definir los objetivos y alcances de la Activación SIAL.

Recomendamos que en este punto se definan un objetivo general y dos o más objetivos particulares. Estos últimos tienen que abonar al logro del objetivo general y pueden definir etapas del proceso de Activación o la obtención de productos concretos. Conviene que estos objetivos se redacten en infinitivo (como acciones a realizar).

Es deseable que la definición de los objetivos sea coordinada por el Promotor del desarrollo con participación del Equipo técnico, pero preferentemente involucrando a los miembros de la AIR. Para esto resulta útil establecer una relación estrecha entre el Equipo Técnico y el Comité SIAL (Figura 3). También puede ayudar en la definición de objetivos consultar a otros actores relevantes, por ejemplo: empleados del gobierno, asociaciones civiles o agencias de cooperación y desarrollo.

En el Cuadro 3 se presentan un par de ejemplos de integración de objetivos.

Cuadro 3. Ejemplos de integración de objetivos

a) **La Selva Lacandona, Chiapas, México** (Fuente: Boucher y Reyes, 2010)

Objetivo general:

Mejorar los ingresos de los productores de café organizados, aplicando el proceso de activación SIAL.

Objetivos particulares:

- Promover la integración comercial al mercado internacional.
- Lograr reconocimiento (de marca y precios) por los valores de calidad, ambientales y sociales que el café local puede obtener (orgánico, comercio justo, altura).

b) **Viñateros de la costa, Berisso, Argentina** (Fuente: Velarde, 2006)

- Promover la obtención de un producto agroalimentario típico (por su calidad y origen) a través de la valoración y sistematización del conocimiento tradicional acumulado.
- Aprender nuevas tecnologías productivas y sociales que permitan lograr un producto agroalimentario de calidad.
- Implementar estrategias de producción con enfoque agroecológico que permitan preservar el carácter artesanal y mantener la naturalidad en la elaboración de dicho producto.

Junto con estas definiciones, el Promotor del desarrollo tiene que tener claro el tiempo destinado a las actividades, así como sus capacidades y restricciones de intervención, tanto presupuestales como institucionales. Por parte de las AIR también deben estar claras sus capacidades. El reconocimiento de las restricciones de ambas partes evitará que se creen falsas expectativas por plantear objetivos poco realistas o inalcanzables.





Fase de Diagnóstico

El Diagnóstico es una de las fases más importantes, pues se trata de una síntesis de la realidad de las AIR, la región y el contexto que les afecta. Igual que en un tratamiento médico, un mal diagnóstico llevará a una mala solución. Es por ello que buena parte del trabajo de Activación se inclina a esta fase. El diagnóstico tiene dos etapas: Acercamiento y Profundización. La primera permite identificar a los actores y describirlos a partir de la definición del territorio en el que se mueven, conocer su historia, sus etapas y situaciones o momentos de crisis. Aquí se identifica y realiza un primer estudio sobre los recursos y activos específicos. En la etapa Profundización se detallan los datos sobre los actores, el territorio, y los recursos y activos específicos; se estudian con precisión las relaciones entre los actores, así como las articulaciones hacia atrás y hacia adelante de la cadena productiva y comercial. Durante esta etapa también se identifican y estudian las acciones colectivas existentes, el capital social y los aspectos de transmisión del saber-hacer y de las innovaciones, así como todos los aspectos de calidad y calificación de los productos.

Acercamiento

Esta etapa con la que inicia el diagnóstico, la cual es clave para la integración entre los equipos, tiene dos pasos:

- **Caracterización del SIAL**

La Caracterización del SIAL consiste en documentar las características y dinámicas de y entre los actores en el territorio. Para esto es necesario obtener:

- i. El proceso histórico al que las AIR y el SIAL han sido expuestos; reconociendo y caracterizando: grandes etapas, crisis, y causas y efectos de éstas.
- ii. La identificación y caracterización de:
 - territorio;
 - actores: instituciones, productores, empresarios, comerciantes e intermediarios, entre otros;
 - productos: cuáles, cantidad y calidad;
 - aspectos del saber-hacer;
 - los recursos y activos específicos.

- **Relacionamiento con los actores**

Se trata del primer contacto con los actores, tanto de la AIR como del entorno socioeconómico. El primer contacto es esencial, pues definirá en buena medida las posibilidades —y formas— de colaboración y apoyo durante la Activación SIAL. La forma de relacionarse con los actores varía según el tipo de actor y el contexto. Así, por ejemplo, el primer contacto regional puede ser a través de la consulta a técnicos localizados —gubernamentales o no— que orienten al Equipo técnico en cuanto a las localidades, agrupaciones o personas con los que se inicien las primeras pesquisas. Por supuesto, los técnicos o líderes de AIR (integrados o no en el Comité SIAL) son una fuente importante de información.

Durante estos primeros encuentros es importante que el Promotor del desarrollo sea totalmente transparente en cuanto a los objetivos y alcances del proceso, resaltando la importancia de la participación de los productores que potencialmente se verán bene-

ficiados con las mejoras. Como señalamos en la Fase Preparativa, preferentemente los objetivos se habrán definido ya con la AIR, por lo que habrá un contacto mínimo establecido entre los participantes. Es importante no crear falsas expectativas en ningún momento; los límites de acción del Equipo técnico también deben hacerse explícitos.

La secuencia recomendada para realizar el *Acercamiento* es:

1) Realizar una revisión bibliográfica y estadística

Los objetivos y alcances del trabajo, así como la región y las características del producto, definirán la escala en la que esta revisión tiene que realizarse. Es importante ser muy selectivo en este punto, ya que no se trata de tener un análisis excesivo de la información disponible, sino de reconocer los aspectos más relevantes para entender la condición actual de los productores y el potencial de Activación SIAL que puede tenerse.

De esta forma, hay productos y regiones que necesitan cierto análisis del contexto mundial, como el café en Chiapas, México, y otros que se concentran en una región particular, como los quesos artesanales en Cajamarca, Perú. Para el primero, sería un error no incluir aspectos del mercado internacional, que influyen en la dinámica regional, mientras que para el segundo la visión global podría no aportar demasiado (al menos no para esta etapa, tal vez para la evaluación y selección de alternativas, revisando experiencias exitosas de otras regiones o países). En la Caja de herramientas se presenta un ejemplo de contenido para el documento de diagnóstico.

2) Visita prospectiva a la(s) localidad(es) relevante(s) para el SIAL y entrevistas con actores clave.

La observación y el registro de aspectos técnicos y comerciales del(los) producto(s) bajo análisis es importante en esta primera etapa, pues orienta las fases subsecuentes, e incluso permite afinar la búsqueda de material estadístico y bibliográfico. Durante un recorrido prospectivo, el Promotor puede plantearse algunas preguntas que podría responder en un recorrido por la región: “¿cómo se produce y procesa el producto?”, “¿cómo se transporta?”, “¿cómo se presenta al consumidor?”, “¿cuáles son las calidades y escalas de comercialización comunes?”, “¿tiene competencia el producto?”, “¿se le puede diferenciar/reconocer en la venta final?”, “¿cuáles son los aspectos que representan el saber-hacer local?”, entre otras.

En esta misma fase el Promotor puede entrevistar a informantes relevantes en tres grupos: (i) participantes en la cadena de producción-comercialización, (ii) instituciones que brindan asistencia —técnica, organizativa, comercial, financiera— a la cadena de producción, y (iii) personajes con amplio conocimiento sobre la realidad local y que, en cierta medida, puedan dar cuenta de la “memoria territorial”. Los centros educativos y de investigación cercanos pueden tener información relevante para el trabajo. Esto generalmente se puede indagar durante las entrevistas.

3) Identificación y acercamiento de los actores

Con los resultados de las entrevistas y el análisis documental, se puede iniciar la caracterización de los actores clave. A partir de esta lista se elabora una agenda de entrevistas y talleres para realizar talleres de mapeo de actores (siguiente paso).

Producto 1.1(a): Directorio institucional

4) Talleres de mapeo

Un taller de mapeo es una metodología participativa dirigida a: (i) identificar a los actores que conforman la cadena comercial, (ii) reconocer su posición y las relaciones, y (iii) caracterizar a los actores —tipología— presentes en cada nivel de la cadena.

La síntesis (producto) final que integra los resultados de este mapeo es un diagrama que presenta la ubicación y las relaciones entre los actores. Es importante resaltar que este análisis, además de las averiguaciones hechas por el Promotor, cuenta con la participación activa de los involucrados directamente en los procesos, por lo que en cierta forma es un diagnóstico validado localmente (ver la Caja de herramientas para la descripción y ejemplo de un mapeo).

Los resultados de los talleres de mapeo también orientarán los pasos para la siguiente etapa: identificación de faltantes de información, entrevista con informantes clave, revisión de documentos y estadísticas de productos particulares, detalle de información sobre procesos de transformación, etc. Todos estos “faltantes” tendrán que incluirse en las actividades para proseguir con la activación.

Producto 1.1(b): Caracterización del SIAL

Producto 1.1(c): Plan de acción para la segunda etapa.

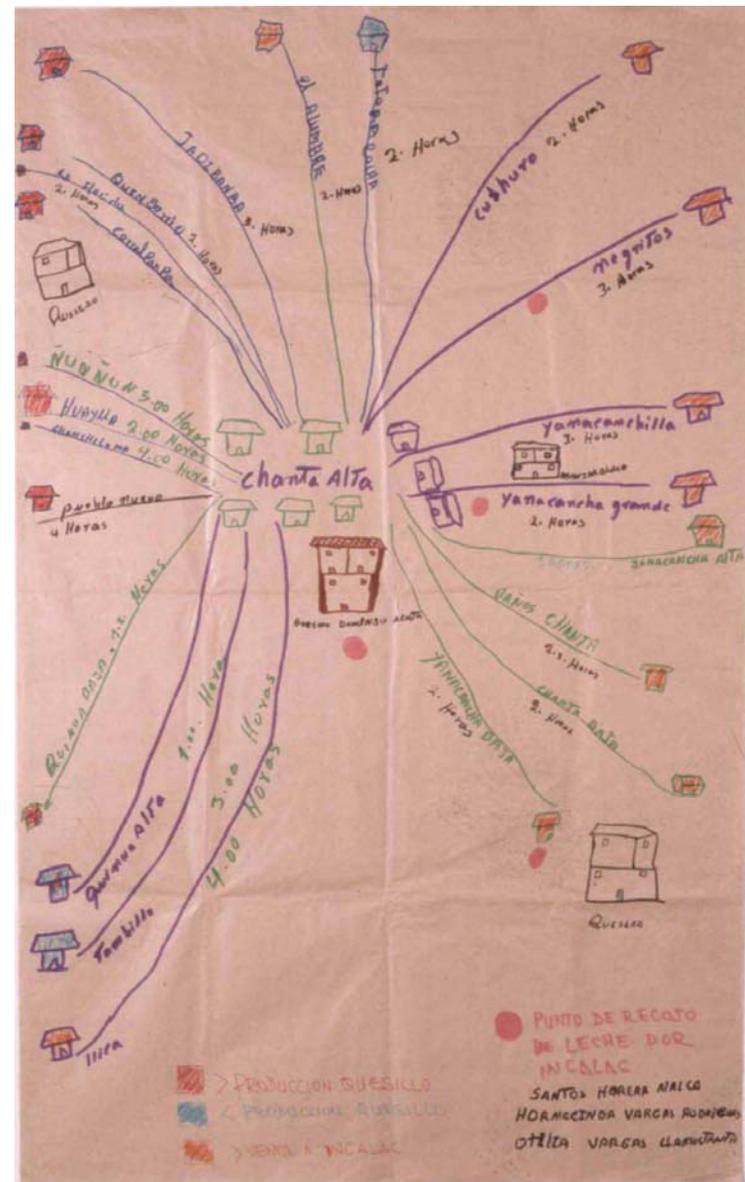
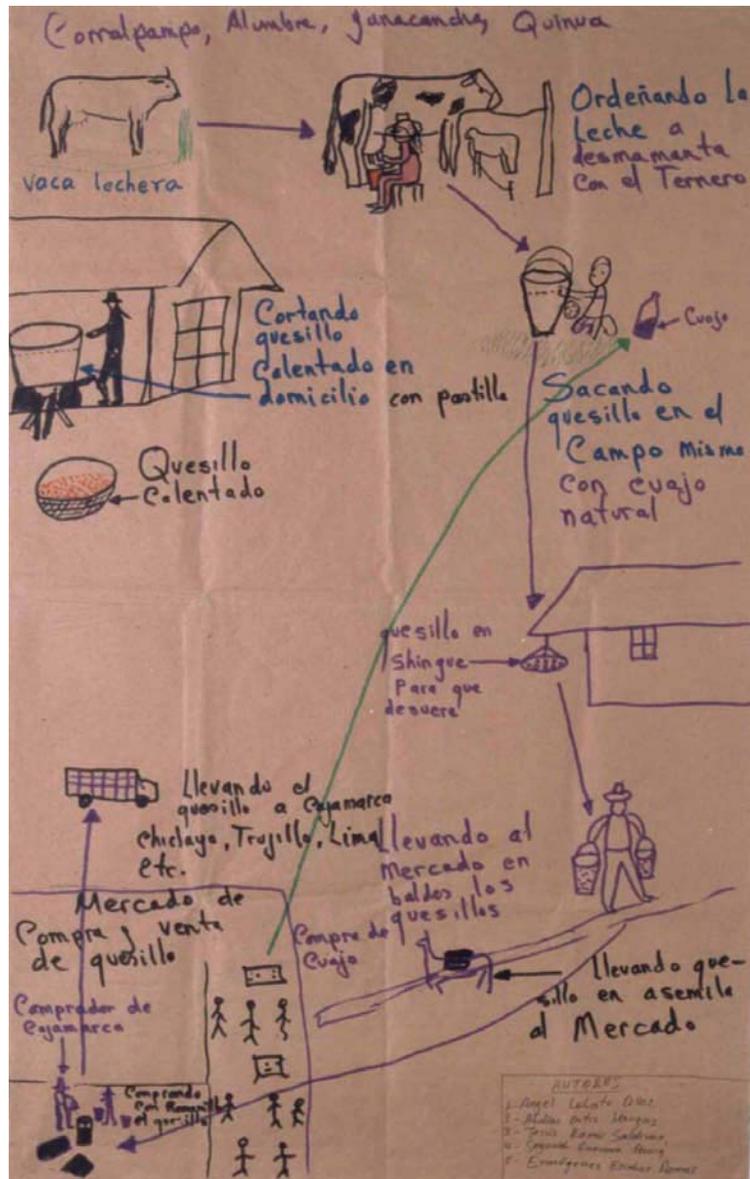
Profundización

Cuadro 4. Etapa “Profundización”

- Objetivo: contar con un diagnóstico detallado del SIAL.
- Productos:
 - a) Documento con estudio de caso y caracterización del SIAL.
 - b) Estudios específicos.
 - c) Elementos para la segunda etapa.
- Aspectos clave: Tener claridad sobre la situación actual (del SIAL y sus componentes) y las causas y efectos de esta situación.
- Herramientas: Encuestas/Entrevistas, sistemas de información geográfica, estudios financieros, talleres participativos, estudios de comercialización y consumo, modelos de relación y flujo (mapeo).

Durante esta fase se documentan detalladamente el SIAL y sus relaciones. Diversas herramientas pueden aplicarse para realizarlo, principalmente en dos líneas generales: talleres participativos y entrevistas/encuestas (ver la Caja de herramientas). Durante los talleres, es fundamental que los miembros de las AIR/SIAL ubiquen su posición y relaciones productivas-comerciales. Durante la sesión o sesiones se pueden construir esquemas que definan, de forma entendible, los actores y flujos relevantes: un “mapeo” de la situación comercial. El producto final puede ser una representación, elaborada en forma participativa, de la realidad comercial a la que se enfrentan los productores (Figura 4).

Figura 4. Ejemplo de mapeo productivo y comercial de queseros.



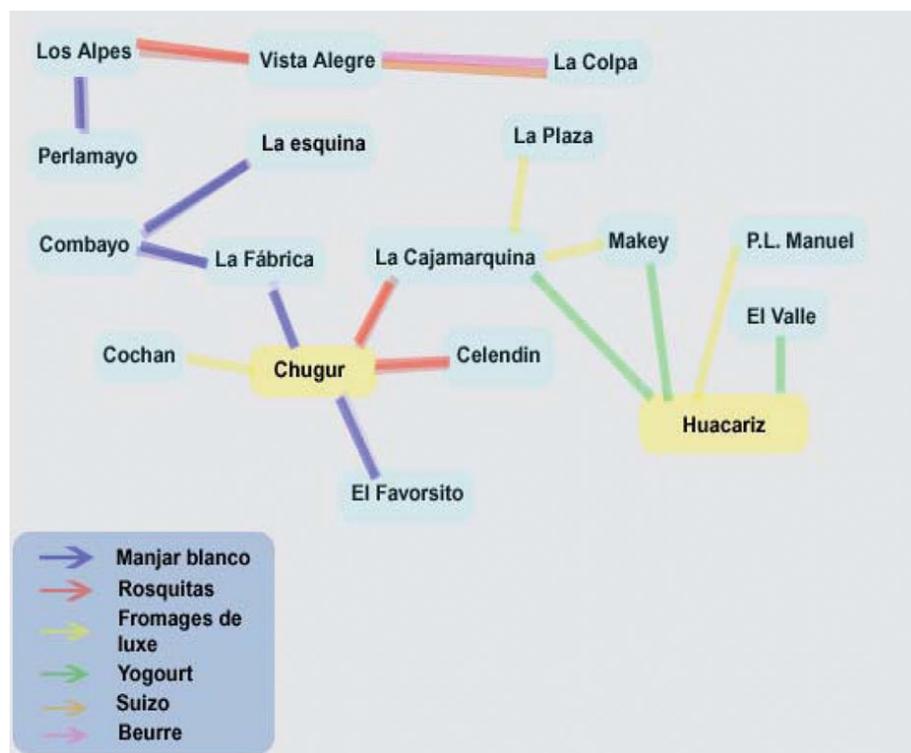
Esta primera aproximación se complementa con información obtenida en otros talleres, o mediante entrevistas o encuestas a diferentes actores de la cadena comercial. Un ejemplo de formato de entrevista se encuentra en la Caja de herramientas.

A partir de la información recopilada de diferentes fuentes, el Equipo técnico puede organizar la información con distintas herramientas. Algunas son:

I- Diagrama de relacionamiento.

Los pasos generales para su construcción son: (i) ubicar las AIR o regiones de producción, (ii) ubicar a los actores o lugares con los que las AIR se relacionan, (iii) establecer los flujos de los productos. En el ejemplo de la Figura 5 el color de las flechas se utilizó para identificar el producto lácteo específico (variedad de queso o yogurt).

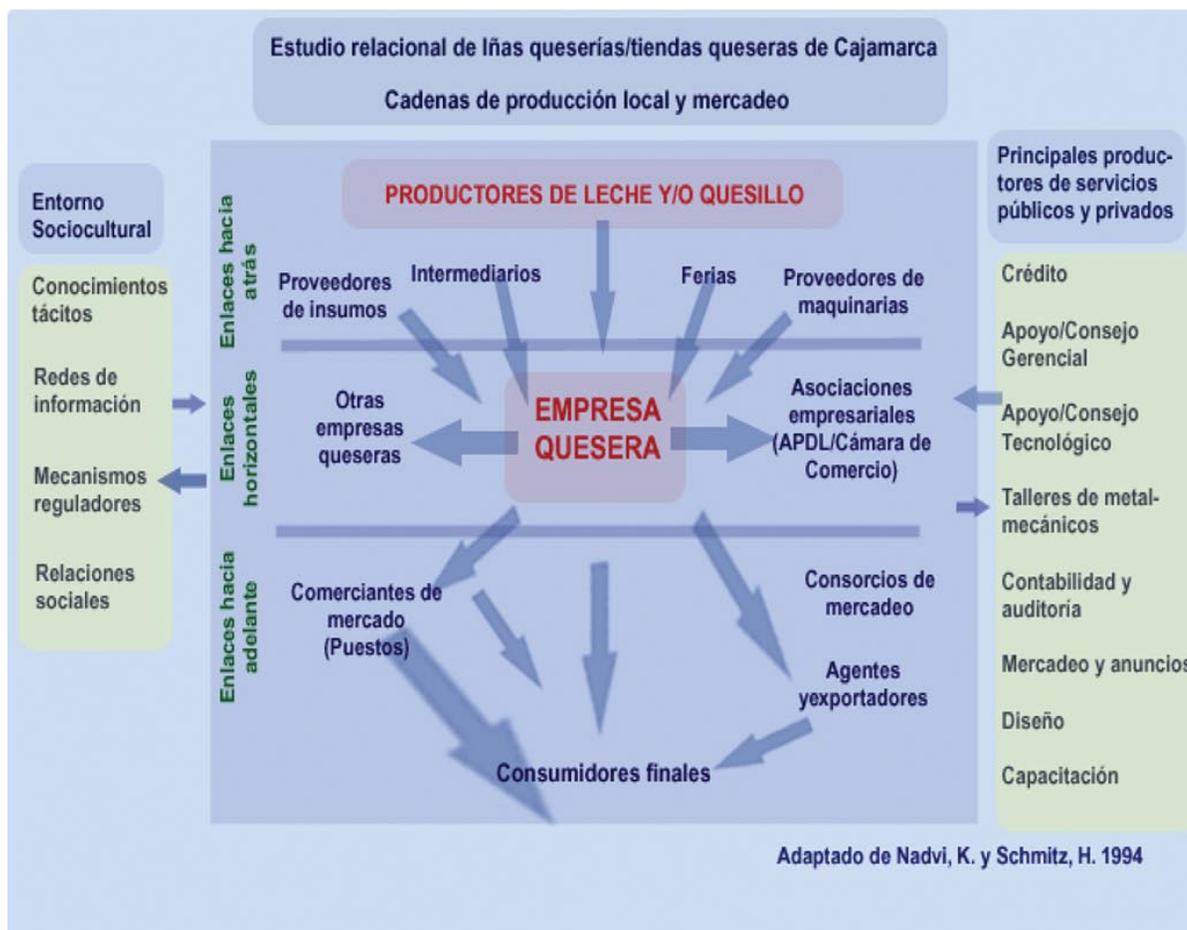
Figura 5. Diagrama de relacionamiento horizontal de tiendas queseras y queserías de Cajamarca, Perú.



II- Representación de Schmitz. El modelo parte de la AIR (empresa quesera de Cajamarca, Perú) y esquematiza las relaciones horizontales (no sólo comerciales), “hacia atrás” (proveedores) y

“hacia adelante” que la AIR tiene con su entorno sociocultural y comercial (Figura 6).

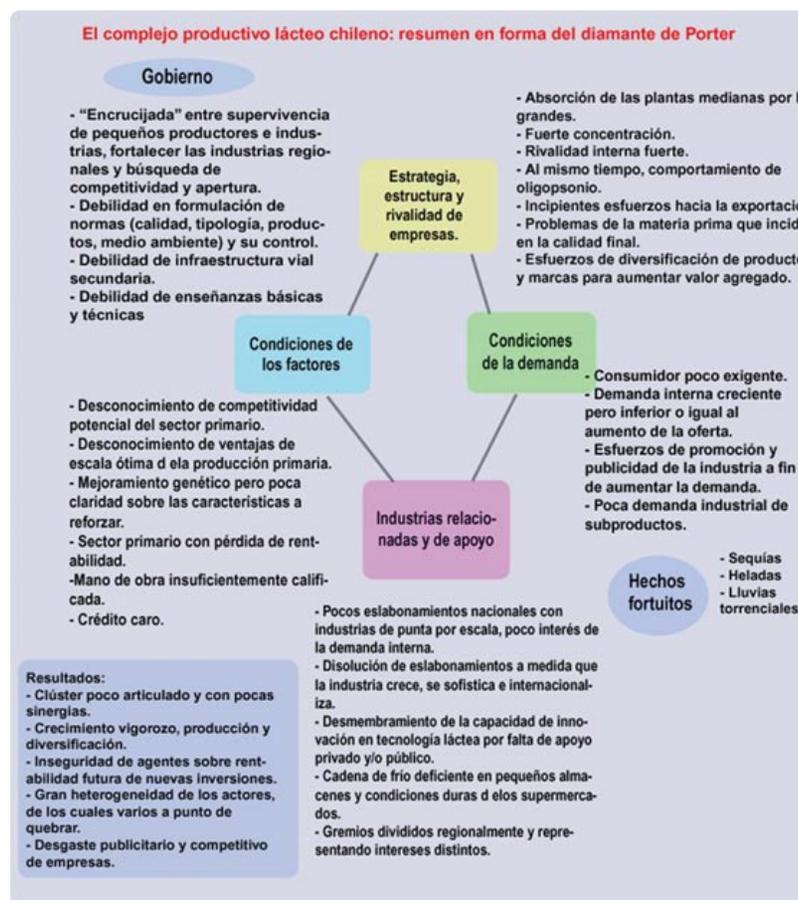
Figura 6. Representación de Schmitz de AIR quesera de Cajamarca, Perú.



III- Diamante de Porter. Recibe su nombre por la forma en que se organiza la información (Figura 7). Los cuatro ángulos del diamante se forman por: (i) estrategia, estructura y rivalidades de empresas (cómo funcionan las empresas); (ii) condiciones

de la demanda (qué quieren los compradores); (iii) industrias relacionadas y de apoyo (cómo se relacionan las empresas y el entorno); y (iv) condiciones de los factores (un pequeño análisis a manera de resumen FODA⁵).

Figura 7. Diamante de Porter para el “complejo productivo lácteo” chileno.



⁵FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (ver más adelante).

El esquema se complementa con los elementos: Gobierno (qué papel juegan los actores gubernamentales) y Hechos fortuitos (qué eventos, muchas veces meteorológicos, sobre los que no hay control o poca previsión, afectan la producción o comercialización). Finalmente, el Diamante de Porter presenta una sección de Resultados, que sintetiza la situación actual de la AIR a manera de ficha (ver recuadro en la Figura 7).

Aunque el arreglo de la información de los modelos presentados difiere, son complementarios. Es importante que independientemente del que se elija, hay elementos clave que se tienen que obtener en la Profundización:

- La historia de la concentración de AIR. Cómo y por qué se estructuró el sistema; su evolución, las grandes etapas y las crisis por las que ha pasado.
- Territorio y actores. Considerando que el territorio es un espacio construido histórica, económica y socialmente, se genera una representación espacial del territorio del SIAL; es decir, el espacio en el que se relacionan los actores y los productos del SIAL.
- Los empresarios rurales y las unidades productivas. Incluye la información sobre los empresarios rurales y sus empresas. Con esto se construye el perfil empresarial, se identifican las estrategias de los empresarios y de sus empresas, sus redes sociales, capital social, capacidades para asociarse a otros y potencial de participación en acciones colectivas.

- Los relacionamientos:
 - “Hacia atrás”. Relaciones de las AIR con los productores de materia prima: “¿quiénes son y cómo se relacionan con las AIR?”, “¿cómo influyen sobre el sistema?”. Se trata de establecer una tipología.
 - “Hacia adelante”. Hacia la comercialización y el consumo: se identifican los principales circuitos comerciales y se documentan las percepciones y los deseos de los consumidores sobre los productos ofrecidos y la calidad de éstos.
 - “Horizontales o laterales”. Relaciones de AIR y SIAL con las instituciones, servicios y proveedores de insumos para procesos de transformación y comercialización (proveedores de maquinaria, empaque, insumos de procesamiento, servicios técnicos, entre otros), y con unidades similares.
- Construcción de las redes sociales: relacionamiento entre los actores. A partir de los resultados de los puntos anteriores se podrá hacer un diagrama (red) de las relaciones entre los actores.

Las distintas representaciones gráficas (Figuras 5, 6 y 7) integran —parcial o totalmente— la información arriba señalada. Esencialmente con estos elementos se pretende responder claramente para un producto y territorio particulares: “¿quiénes son los actores?”, “¿cómo se relacionan entre ellos y el entorno?”, “¿qué productos e insumos y bajo qué condiciones los intercambian?”

Hay otros dos componentes de información importantes:

- Análisis de competitividad de la concentración. Particularmente para los distritos industriales, en los sistemas de producción localizados (“cluster”), se han demostrado los efectos positivos —en términos de competitividad— de la cercanía entre las empresas. El postulado, aplicable a los SIAL está en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Las externalidades positivas (ventajas)

La eficiencia del conjunto de empresas formando la concentración (SIAL) es mayor que la de cada empresa aisladamente (AIR), debido a las externalidades positivas que cada unidad genera para las demás.

- Relatos de vida. La caracterización detallada de algunas AIR o actores relevantes del sistema es importante para profundizar en ciertos rasgos. Además, la presentación de estos casos como “historias” dará más vida al documento.

Ya que muchas veces “una imagen dice más que mil palabras”, acompañarse de una cámara para registrar aspectos particulares del caso es una buena idea. Esto formará la documentación fotográfica.

En la sección III, “Caja de herramientas”, se incluyen fichas metodológicas que orientan cómo hacer un taller participativo; asimismo, hay ejemplos de guión para entrevistas, y preguntas conductoras que ayudan a obtener información y a preparar encuestas para distintos actores. Esas herramientas apoyarán la construcción del documento que caracterice el caso de SIAL específico.

Es importante señalar que el documento final de esta etapa no necesita ser extenso o complicado en su análisis; debe ser claro, conciso e incluir los elementos más relevantes que permitan identificar los principales problemas y oportunidades, apoyar la evaluación de posibles alternativas y sustentar la discusión y toma de decisiones posteriores.

También se debe considerar que el documento de diagnóstico es en cierta forma un documento “vivo”, que no se integra totalmente en su primera versión, sino que avanza a la par del proceso completo de Activación. Así, este documento, que refleja el entendimiento de la realidad de las AIR/SIAL y la integración con su territorio, se actualiza, detalla o reorienta con cada etapa del proceso y según el avance de la misma Activación. En la página 69 se presenta una propuesta de contenido del documento de caracterización SIAL.



Fase de Diálogo para la Activación

Validación

Cuadro 6. Etapa 2.1: Validación

- Objetivo: Revisar y acordar con los actores el diagnóstico elaborado.
- Productos:
 - a) Documento del caso validado.
 - b) Agenda para reunión de análisis estratégico (siguiente etapa).
- Aspectos clave: Mantener el intercambio de información entre el Promotor y los actores; identificar fallas, faltantes o ajustes necesarios para la información presentada.
- Herramientas: Talleres.

La Validación es un elemento metodológico esencial para entender la situación actual y la identificación de alternativas de mejora. Evidentemente, tener errores u omisiones en el diagnóstico disminuirá las probabilidades de éxito al elaborar o implementar las alternativas. Aquí los diferentes actores decidirán si la “realidad” reflejada en el diagnóstico corresponde con su percepción sobre las condiciones que predominan en los AIR/SIAL. Además, este es un momento para detectar faltantes de información o identificar actores o grupos que no fueron investigados, y que durante la fase de Validación se ven como faltantes.

Otro elemento importante de la validación es que con ella inicia, clara y directamente, la interrelación del Promotor con los potenciales participantes en la activación SIAL, haciendo a estos últimos partícipes en la definición de sus problemas y oportunidades (“autodiagnóstico”) y de la posterior toma de decisiones estratégicas.

Ese aspecto de la validación inicia vínculos de confianza (Promotor-Productor) particularmente importantes en un sector como el rural, en el que tradicionalmente poco o nada se ha consultado a los productores en la elaboración de programas y proyectos de fomento económico y desarrollo.

Las herramientas aplicables a esta fase pueden concentrarse en la realización de talleres con grupos específicos (productores, microindustriales, comerciantes, entre otros) y entrevistas con informantes clave.

En la Caja de herramientas hay fichas metodológicas que pueden adaptarse para orientar este trabajo, que básicamente se enfoca a que cada grupo o nivel de actor valide la sección del diagnóstico que lo describe. Sin embargo, esto puede tener como complemento: hacer consultas “cruzadas” entre diferentes niveles de la cadena; es decir, presentar en una reunión con comerciantes el diagnóstico de la sección de producción para discutirlo y ajustarlo. Por supuesto, este complemento no excluye hacer la validación grupo por grupo. Lo mismo aplica para los informantes clave.

Si aplica, es recomendable solicitar que algún investigador o especialista en cadenas productivas, desarrollo rural y fomento económico o conocedor de la región, revise y comente el documento de diagnóstico. Esto puede contribuir a “calibrar” el documento, que deberá ser lo suficientemente claro para que un tercero, aun sin conocer la región o el contexto específico, sea capaz de reconocer los principales rasgos del estudio.

Producto 2.1(a): Documento de diagnóstico validado

Las decisiones sobre cómo hacer estas consultas de validación (herramientas a aplicar y logística), quiénes participarán y en qué fechas se realizarán, definirán las fechas para las reuniones de Análisis estratégico.

Producto 2.1(b): Agenda para reunión de Análisis estratégico

Cabe señalar que si se considera pertinente, estos dos pasos (Validación y Análisis estratégico) pueden ser simultáneos. Para hacerlo, en el caso de los talleres puede dividirse la sesión en dos partes, con una actividad intermedia para que el Promotor integre el diagnóstico “validado”; la segunda parte de esta sesión puede iniciarse con la presentación del Análisis estratégico.

Representación del territorio SIAL

Ya hemos señalado la importancia del territorio en la Activación SIAL, por lo que su representación implica tener claridad en la densidad de AIR (concentración) y el nivel de integración del territorio en el que se encuentran. En el primer punto, a diferencia de unidades de producción industriales, en las AIR es más importante la

distancia funcional que la espacial; es decir, no se trata de ver cómo se distribuyen en el territorio, sino cómo interactúan a través de sus relacionamientos productivos. En cuanto al nivel de integración, de menor a mayor avance, se pueden reconocer territorios: (i) de productos (café, leche, queso, harina de yuca, etc.); (ii) de estrategias individuales, formando una red de AIR; (iii) organizados, y (iv) coordinados.

Análisis estratégico

Cuadro 7. Etapa 2.2: Análisis estratégico

- Objetivo: Identificar ventajas y desventajas de las AIR/SIAL y definir alternativas/oportunidades.
- Productos:
 - a) Análisis estratégico.
 - b) Relación de alternativas potenciales.
- Aspectos clave: Mantener como Promotor la objetividad en el análisis, y en todo momento hacer partícipes a los beneficiarios sobre la definición de alternativas.
- Herramientas: Talleres (FODA, Árbol de problemas).

Esta fase es probablemente la más importante del proceso de Activación SIAL, pues aquí se definirán, junto con los potenciales beneficiarios de la iniciativa, las líneas de acción para mejorar las condiciones descritas de los AIR/SIAL (Diagnóstico). Al igual que en la Validación, el Análisis estratégico, realizado en forma participativa, fortalece los vínculos de confianza con el Promotor y permite que los productores y microindustriales se apropien de la propuesta y la respalden.

Si bien existen diversas metodologías y herramientas para realizar un Análisis estratégico (Marco Lógico, Planeación orientada a resultados, por ejemplo), dos de las más empleadas son: (i) el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y (ii) el “Árbol de problemas”. A continuación se presenta un resumen de éstas, pero en la Caja de herramientas se encuentran fichas detalladas.

Con respecto al FODA podemos resumir que los problemas están identificados en las Debilidades y Amenazas. Los primeros son internos y las AIR pueden controlarlos, mientras que las segundas corresponden a condiciones del entorno y, si bien los productores no pueden controlarlas, sí es necesario identificarlas para reducir sus impactos, evitar sus efectos o estar preparados para sus posibles consecuencias. A esto se le llama capacidad de adaptación. Del otro lado de un análisis FODA están las ventajas o condiciones favorables, ubicadas en las Fortalezas y Oportunidades. Las primeras son las que actualmente hacen exitosa —o distinguen— a la producción o transformación agroindustrial; en tanto que las segundas significan “espacios” que las empresas podrían aprovechar para beneficiarse.

En la Tabla 1 se presenta el análisis FODA del SIAL para almidón agrio de yuca en Cauca, Colombia. Puede verse que las Debilidades superan en número a las Fortalezas. No obstante, las Oportunidades están más balanceadas con las Amenazas, lo que significa un escenario favorable para el desarrollo de esta SIAL en particular.

Una de las ventajas del FODA es que puede aplicarse como herramienta de análisis en distintos sectores o escalas. Así, por ejemplo, se podría hacer un FODA por sector agroindustrial o comercial o aplicarlo para diferentes asociaciones en un territorio particular.

Tabla 1. Análisis FODA del SIAL de almidón agrio de yuca en Cauca, Colombia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de mano de obra • Existe voluntad y acción de las entidades de apoyo • Monopolio de producción a nivel nacional • Infraestructura tecnológica • Producto 100% natural • Condiciones agroforestales para la producción de yuca y almidón • Organizaciones previas existentes • Existe cultura de producción de almidón y yuca 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay estabilidad en la calidad del almidón agrio • Falta de: <ul style="list-style-type: none"> - capital de trabajo - integración de la cadena - conocimiento de los actores - socialización de resultados de investigaciones - organización y planeación de la producción • Altos costos de producción • Deficiencia de la calidad de la semilla • Poca continuidad en la participación de los actores • Deficiente representatividad de gremios • Infraestructura y maquinaria no actualizada • Dependencia de clima para la extracción de almidón
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Avances en informática • Voluntad para organizarse • Un Estado dispuesto a prestar apoyo a las cadenas productivas • Eliminación de algunos intermediarios • Oferta institucional • Preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida • Políticas de comercialización • Mejoramiento de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Veranos prolongados • Contaminación de aguas • Esterilización y erosión de suelos • Sustitutos químicos del almidón agrio de yuca • Plagas y enfermedades • Orden público • Recesión económica • Precios no estables • Libre importación de yuca y almidón de Ecuador

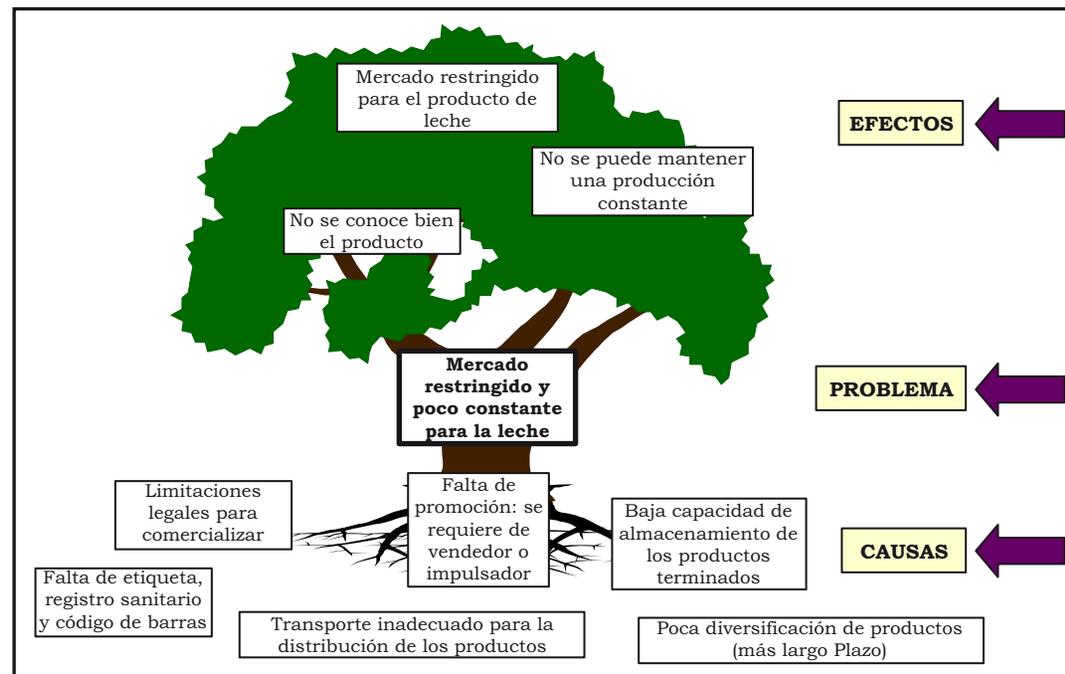
Después de hecho un ejercicio FODA se puede profundizar en el análisis de los problemas más graves con un Árbol de problemas.

El “Árbol de problemas” se concentra en la identificación de cadenas causa-efecto de las dificultades o complicaciones que enfrentan los AIR/SIAL (identificadas durante los ejercicios FODA). La herramienta permite, visual y concisamente, reconocer los aspectos en los que el proceso de Activación debe concentrarse: “los problemas de raíz”. El reconocimiento de estos problemas principales da la posibilidad de

plantear alternativas que van directo a la base, evitando la asignación de recursos a problemas pequeños. Esto es pensar estratégicamente.

En la Figura 8 se presenta un ejemplo de Árbol de problemas que sintetiza la construcción causa-efecto en un taller con productores de leche. En este caso el problema sobre el que se construyeron las relaciones fue “Mercado restringido y poco constante para la leche”. En la Caja de herramientas se detalla cómo llevar a cabo una sesión para construir un árbol de problemas.

Figura 8. Árbol de problemas de queserías Cajamarca, Perú



Aunque estas herramientas pueden aplicarse independientemente, son complementarias, tal como se muestra en el caso para los que-
 seros de Cajamarca, Perú (Ver Caja de herramientas). Sin importar
 qué herramienta se aplique para esta fase, deben cuidarse cuatro
 aspectos: (i) ser participativo, (ii) definir claramente los problemas,
 (iii) brindar elementos para la construcción de alternativas (en este
 caso, el Árbol de problemas no lo señala explícitamente, aunque de
 él pueden derivarse las alternativas, expresando los problemas raíz
 en forma positiva), y (iv) contar con un documento sencillo (incluso
 algunas láminas de presentación), que pueda ser distribuido entre
 los distintos actores.

Producto 2.2(a): Análisis estratégico

El análisis FODA y el Árbol de problemas permiten derivar los prime-
 ros bosquejos de alternativas de mejora. Por ejemplo, entre las De-
 bilidades identificadas en el ejemplo de la Tabla 1, está: “Altos cos-
 tos de producción”. Esta declaración podría definir como alternativa:
 “Mejorar el proceso de producción para reducir costos”. A su vez, la
 revisión de los costos de producción podría llevar al planteamiento
 de una meta concreta: “Reducir un 20% los costos de producción”.
 Este paso se revisará en secciones posteriores. Una secuencia así fa-
 cilitará la posterior construcción de proyectos y actividades.

En la siguiente tabla se presenta cómo pueden identificarse alterna-
 tivas para los problemas, debilidades o amenazas (según la herra-
 mienta empleada). En las siguientes secciones de la Guía se mostrará
 cómo estas alternativas pueden evaluarse, seleccionarse y definir
 actividades en un plan de trabajo concreto. Algunas alternativas se
 pueden aplicar para atacar a más problemas.

Tabla 2. Definición de alternativas a partir de la identificación de problemas

Problema, Debilidad o Amenaza	Alternativa
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de producción para reducir costos
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de la calidad de la semilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento para usar mejor semilla
<ul style="list-style-type: none"> • Poca continuidad en la participación de los actores • Deficiente representatividad de gremios 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar y apoyar organizaciones y espacios de deliberación y seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y maquinaria no actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programa de actualización
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de clima para la extracción de almidón 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener instalaciones y procesos que disminuyan la vulnerabilidad a las condiciones del clima
<ul style="list-style-type: none"> • Contaminación de aguas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso para reducir impactos
<ul style="list-style-type: none"> • Esterilización y erosión de suelos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programa de recuperación de suelos
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de sustitutos químicos del almidón agrio de yuca 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de promoción del almidón natural
<ul style="list-style-type: none"> • Plagas y enfermedades 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de control y prevención de plagas y enfermedades

Producto 2.2(b): Relación de alternativas potenciales

Plan de acción

Cuadro 8. Etapa 2.3: Plan de acción

- Objetivo: Definir las alternativas —y las actividades— que los productores implementarán para la activación del SIAL.
- Productos:
 - a) Definiciones generales de actividades, tiempos y responsables.
 - b) Agenda para reunión de análisis estratégico (siguiente etapa).
- Aspectos clave: Mantener el intercambio de información entre el Promotor y los actores; identificar fallas, faltantes o ajustes a la información presentada.
- Herramientas: Talleres.

Como se señaló anteriormente, el enfoque participativo es clave para esta fase. Sin embargo, la participación no es suficiente para evaluar y seleccionar las alternativas; los empresarios sin duda pueden reconocer algunas de las alternativas y fijar metas derivadas de ellas (que conformarán su programa de trabajo), pero es muy probable que algunos aspectos requieran mayor análisis, como por ejemplo estudios de mercado, evaluación técnica o financiera. Estos elementos se desarrollarán en el Plan de acción.

El Plan de acción se puede realizar durante uno o varios talleres participativos de planeación estratégica, e inicia con un ejercicio de planeación estratégica para definir la misión, visión, objetivos, actividades y resultados, planteados para el proceso de Activación.



El Plan de Acción necesita concretarse en Perfiles de proyectos, según la situación de cada concentración de AIR. Un Perfil de proyecto orienta y organiza las acciones en torno a la Activación SIAL, definiendo: (i) un fin u objetivo, (ii) un propósito o meta, y (iii) resultados esperados. En el siguiente cuadro presentamos un ejemplo:

Cuadro 9. Ejemplo de Perfil de proyecto

Proyecto: Posicionamiento de derivados lácteos de Cajamarca (Perú) en el mercado nacional.

Fin/objetivo: Contribuir a la mejora de los ingresos y empleos en el sector lácteo.

Propósito/meta: Productores organizados de derivados lácteos de Cajamarca han logrado posicionarse en el mercado con productos de calidad reconocida.

- Resultado 1: Grupos organizados del sistema de producción de derivados lácteos (o sistema local de derivados lácteos), fortalecidos y articulados entre ellos.
- Resultado 2: Se ha asegurado la calidad de los derivados lácteos a través del mejoramiento del sistema de producción y del establecimiento de mecanismos de concertación sobre calidad y denominación de origen.
- Resultado 3: Derivados lácteos de Cajamarca reconocidos en el mercado nacional como productos de calidad y comercializados a través de canales organizados y estables (dinámicos).

En este caso, también se identificaron elementos de apoyo (principios de trabajo): organización, participación, unión, confianza y reducción de asimetrías.

La definición de este Perfil de proyecto además permite reconocer las necesidades de soporte, como asistencia técnica, financiamiento, respaldo en la comercialización, entre otros. Una definición tan concreta como la del Cuadro 9 constituye una propuesta que puede ser base para la gestión de financiamiento ante distintas instituciones. También da soporte a la concertación y negociación con distintos actores.

Un paquete de proyectos así expresados lleva al Promotor y a la organización SIAL—o inicio de ésta— a ser gestores de proyectos.





Fase de Acompañamiento

En forma resumida, podemos señalar que el Acompañamiento significa pasar del diagnóstico, el análisis y la reflexión, a la acción. Ya que las rutas de acción (implementación de las alternativas) pueden ser tan variadas como las regiones, condiciones y características de cada AIR/SIAL, no pretendemos abarcar todo el espectro, sino presentar ejemplos concretos de cómo se ha respondido a situaciones particulares. De esta manera, para las siguientes fases hacemos recomendaciones generales y ejemplificamos con casos reales.

Puesta en marcha

A partir de este punto podemos decir que pasamos “de la teoría a la práctica”. El Acompañamiento es la etapa que diferencia la Activación SIAL de un ejercicio académico a una herramienta de apoyo a las AIR/SIAL; es también en donde la participación del Promotor del desarrollo es más relevante. Debido a que las alternativas identificadas pueden implicar inversiones diversas, ya sea en tiempo, capacitación o financieras, es común que entre los pasos anteriores y la puesta en marcha haya cierta pausa.

Veamos un par de alternativas de la Tabla 2: “Conformar y apoyar organizaciones y espacios de deliberación y seguimiento” y “Mejorar el proceso de producción para reducir costos”. Ambas señalan “qué” se pretende, pero es necesario especificar, por lo menos: “cómo”, “quién”, “cuándo” y “cuánto”. Todos estos elementos generan un Plan de trabajo.

En la siguiente tabla presentamos, en forma condensada, cómo puede organizarse un Plan de trabajo para la Puesta en marcha de las alternativas:

Tabla 3. Ejemplo de Plan de trabajo para las alternativas (de la Tabla 2).

Alternativa (Qué)	Actividades (Cómo)	Responsable (Quién)	Programa (Cuándo)	Presupuesto (Cuánto)
Conformar y apoyar organizaciones	<ul style="list-style-type: none">- Identificar organizaciones- Elaborar plan de trabajo- Lograr acuerdos- Dar seguimiento	Carlos Rangel	Tres meses	\$100,000
Mejorar el proceso	<ul style="list-style-type: none">- Contratar técnico especialista en el proceso- Realizar proyecto de inversión- Gestionar recursos (propios y externos)- Realizar inversiones	Amália Pérez	Seis meses	\$700,000

Seguimiento

La fase de seguimiento se concentra en verificar que las actividades programadas se lleven a cabo de la mejor manera. Debido a que cualquier proyecto puede enfrentar incertidumbres (condiciones o situaciones no previstas durante el diseño), el seguimiento sirve para detectar desviaciones o posibles obstáculos a las alternativas y actividades planeadas, y plantear soluciones. Estas desviaciones pueden ser en tiempo, costo o resultados esperados.

Para continuar con el ejemplo de la Tabla 3, supongamos que en la alternativa “Conformar y apoyar organizaciones” la actividad “Lograr acuerdos” (entre los miembros de las organizaciones participantes) requiere dos meses y que esto prolonga el tiempo total destinado a esa alternativa (tres meses). Esta modificación generará que las actividades subsecuentes se posterguen.

Siguiendo el mismo ejemplo, en la alternativa “Mejorar el proceso” consideremos que “Contratar técnico especialista en el proceso” requiere más dinero del programado. Este imprevisto puede tener como soluciones, entre otras: (i) disminuir el presupuesto asignado a otras actividades, de tal forma que no se excedan los \$700,000 programados para toda la alternativa, o (ii) obtener recursos adicionales para cubrir todas las actividades.

El seguimiento de la Activación SIAL se puede hacer en distintos aspectos de un proyecto, tales como: tareas, resultados o metas. Además, se puede aplicar a los distintos miembros del equipo. Lo más importante del seguimiento es regular el proceso completo, de tal forma que se cumpla en tiempo, forma y presupuesto lo planificado.

En la siguiente tabla se muestra una herramienta sencilla para el seguimiento de actividades específicas asignadas a un técnico. Se trata de un programa de trabajo que puede consultarse para verificar el desempeño respecto a lo planeado.



Tabla 4. Seguimiento de actividades de un técnico de alimentos procesados para Activación SIAL en la Selva Lacandona, México.

Número	1	2	3
Actividad	Capacitación sobre equidad de género	Concientización y seguimiento del proyecto de hongos comestibles (proyecto estratégico)	Práctica de envasado de chile escabeche y salsa casera picante
Medios	Charla	Charla motivacional para el manejo de hongos comestibles	Charla y demostración
Participantes	Grupos: 14 mujeres y 2 hombres; 5 promotores	12 mujeres y promotor	12 mujeres y Promotores
Fechas	27 de octubre	5 de diciembre	18 de diciembre
Lugar(es)	San Agustín, Margaritas, Plan de Ayala	Rosario montaña, Independencia, Río blanco	Rivera de la selva, Independencia, Río blanco
Recursos	Rotafolio, marcadores, Cuaderno Capacitación, transporte	Recetas con hongos, rotafolio, marcadores, transporte	Guía de envasado, demostración practica, frascos
Productos	Comprensión del tema equidad de género	Animación del grupo de mujeres para continuar el proyecto	12 mujeres capacitadas y 12 frascos de envasado
Cumplimiento	100%	No realizado por imprevisto para la mitad del grupo	Aún no realizado
Notas	Desarrollar un folleto para futuras capacitaciones	Se acordó reprogramar la sesión (9/dic)	---

Evaluación

La retroalimentación a través de la evaluación es esencial para la Activación SIAL, pues tanto el contexto como las unidades de producción son dinámicas, de tal forma que aspectos económicos, sociales e incluso naturales, se modifican en el tiempo. También ocurre lo mismo para las personas de los grupos involucrados en el proceso; su situación financiera, capacidades humanas y hasta asuntos personales pueden afectar el desarrollo de lo programado. En síntesis, aunque se planee con la mejor información y consenso entre los principales actores, todo proyecto está sujeto a imprevistos. Lo que puede aminorar los impactos negativos de un imprevisto es la capacidad de los participantes (personas, grupos, instituciones) para ajustarse a nuevas condiciones.

Es aquí en donde la evaluación juega un papel decisivo: la identificación de desplazamientos respecto a lo esperado —por desempeño interno o por cambios en el entorno— es crítica para hacer correcciones, a veces incluso antes de que haya impactos en el proceso de Activación.

Al igual que en el seguimiento, la evaluación puede darse en distintos niveles y momentos. Por ejemplo, a partir de la información de la Tabla 4 se puede evaluar el desempeño del técnico y el grupo. En este ejemplo llama la atención la reprogramación de la Actividad 2, una sesión de capacitación: *“¿está plenamente justificada?”*, *“¿se pudo prevenir el cambio de fecha?”*, *“¿tendrá impactos en el presupuesto o el programa?”*, *“¿puede ser indicativo del interés o de los problemas del grupo?”*.

Es común que fuentes donantes soliciten junto con el soporte financiero evaluaciones externas (evaluación por terceros) que revisen desde una óptica distinta y sin conflicto de interés el desarrollo de un proyecto. Esto suele incluir aspectos técnicos y financieros.

Con estos elementos se aprecia que la evaluación no es un agregado al proyecto, sino que es parte de él. Es por ello que se tiene que elaborar un plan de evaluación, basado en dos grandes grupos: desempeño (qué tan bien se hacen las cosas) e impacto (qué resultados derivan de las actividades).

Un plan de evaluación tiene que dejar claros los resultados esperados. Para esto es conveniente usar indicadores. Éstos deben tener cuando menos dos características: (i) ser claros, evitando ambigüedades para que los participantes del proyecto e incluso un evaluador externo puedan reconocerlos, (ii) factibles de elaborar con información asequible, y (iii) económicos (Tabla 5).

Tabla 5. Plan de evaluación para la línea de trabajo “Conformar y apoyar organizaciones” (de la Tabla 3)

Componente de evaluación	Meta	Tiempo (meses)	Indicador
Desempeño	Cuatro organizaciones atendidas	4	Número de hojas de servicio firmadas por organizaciones
Desempeño	Cuatro organizaciones formalmente integradas	6	Número de actas de formación de grupo
Impacto	Dos organizaciones legalmente constituidas	12	Número de actas constitutivas

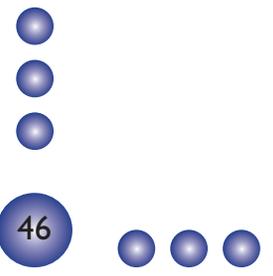
Como puede verse, esta tabla es útil para el equipo participante en la Activación, pero también puede ser empleada para que un tercero revise el proyecto. Otro punto importante es que generalmente las evaluaciones se concentran en el desempeño y no en los impactos. Esto obedece a que los impactos suelen requerir más tiempo para concretarse y que éstos pueden extenderse más allá del horizonte del proyecto. Sin embargo, un plan de evaluación tiene que incluir impactos que son, al final de cuentas, el resultado más sólido de un proceso de Activación.

Si todo el proceso de Activación SIAL se hace conforme a lo planeado (un gran desempeño) pero no se mejoran las condiciones de los participantes (bajo o nulo impacto), el proyecto está fallando en algo. El plan de evaluación ayuda a que a lo largo del proceso se puedan detectar estas desviaciones y corregir, a manera de aprendizaje. Esto es conocido como Manejo (o gestión) adaptativo, y es útil en condiciones de alta variabilidad.

Regresando al ejemplo de la Tabla 5, no podría evaluarse positivamente esta línea de trabajo si al final no se genera ninguna acta constitutiva.

Sección III

La Caja de Herramientas



Introducción

Esta sección la preparamos para proveer algunas de las herramientas metodológicas que pueden apoyar la Activación de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). Estas herramientas, al igual que un tornillo o martillo, tienen usos específicos. Conocer sus características y la experiencia al emplearlas, determinan tanto su aplicabilidad como sus resultados. Un principio general que habrá que tener en cuenta es que: “una herramienta no sirve para todo, y todas las herramientas no resuelven todos los problemas”. No obstante, estamos seguros que las que se presentan más adelante —y que son recurrentes en proyectos de Activación SIAL— te ayudarán como referencia rápida para tu próximo proyecto. Por supuesto, la experiencia apoyará después tus decisiones sobre qué herramienta emplear en un caso particular. La sección de Documentos de referencia y fuentes de información te permitirá ubicar distintos materiales para profundizar en casos y otras herramientas.

Para ofrecer de forma accesible la información, elegimos presentarte las herramientas con casos seleccionados de proyectos de Activación SIAL en diversas regiones de América Latina. De esta forma, a partir de la revisión práctica, se pueden presentar de manera sencilla las herramientas.

Como hemos señalado en secciones anteriores, la Activación SIAL tiene uno de sus aspectos más importantes en la construcción de acciones colectivas, que permitan aprovechar al máximo las características de los miembros de las AIR, convirtiéndolas en ventajas competitivas. Ante esto, el promotor o gestor (Promotor) de esta

activación no puede excluir a los actores principales —tanto en las AIR como en los niveles con los que éstas se interrelacionan— del diagnóstico y la búsqueda de alternativas.

Es así que la metodología de Activación SIAL recurre a distintas herramientas para obtener, procesar, discutir y acordar, tanto conocimientos como información, así como acciones vinculadas a las AIR y sus miembros. De esta forma, el análisis es interactivo entre el Promotor y los grupos de interés, y sus resultados, tanto en el diagnóstico como en las estrategias y actividades, se elaboran conjuntamente, aprovechando así las capacidades y los conocimientos diferenciados de los participantes.

Los procesos de análisis participativo suelen realizarse en un entorno o espacio conocido como “taller”. Un taller combina procesos de aprendizaje y reflexión, y busca involucrar a todos los asistentes para obtener información específica. En términos generales, dentro de un taller se tiene un Facilitador responsable de coordinar la reunión, promover y orientar las participaciones de los asistentes, con el fin de: (i) cubrir los objetivos y plazos planteados, y (ii) que todos los asistentes contribuyan al proceso. La planeación de cualquier taller tiene que fijar objetivos, tiempos, actividades y recursos necesarios antes de iniciar el proceso.

A continuación presentamos los distintos productos que seleccionamos para esta caja de herramientas.

H1: Formación de promotores

• **Uso recomendado y descripción**

Como hemos apuntado, el Promotor del desarrollo es un elemento clave en los procesos de Activación SIAL. Sin embargo, formarse —o formar a alguien— como tal requiere una capacitación particular. Cuando se planea una estrategia de largo plazo para el apoyo al sector agroindustrial en una región, es recomendable formar personas. Es por eso que en esta sección damos una muestra de lo que puede servir de referencia para un curso.

• **Procedimiento y ejemplo**

Estructurar un plan de capacitación orientado al(los) producto(s) de interés. Esto ayudará a seleccionar de mejor forma a los capacitadores y orientará las discusiones en torno a temas clave para la producción y comercialización. Después se debe asignar tiempo a cada tema, según las necesidades que se quiere cubrir y la complejidad del tema. Es importante mantener un balance entre el tiempo asignado y la disponibilidad que los alumnos tendrán.

En algunos casos, conviene plantear un curso intensivo que concentre en una semana o más al grupo; en otros, no es posible separar de las actividades cotidianas por muchos días a la gente, así que conviene planearlo con uno o dos días semanales. Otras opciones pueden ser: sesiones diarias por las tardes o, en cursos semejantes a diplomados, los temas se imparten dos días por semana durante dos o tres meses.

El ejemplo que presentamos fue pensado para impartirlo a futuros Promotores que apoyaban la producción de queso mantecoso en Perú. El curso constaba de siete temas, repartidos en diez días.

Curso de capacitación para fortalecer promotores agroindustriales: para establecer un negocio sostenible con calidad, organización y negociación comercial

Objetivos

- Incrementar la calidad y el rendimiento del Quesillo como parte fundamental en la cadena de elaboración del queso Mantecoso.
- Mejorar el nivel de ingresos y empleo de productores vinculados a la producción y/o comercialización del quesillo mejorado.
- Afianzar la capacidad de Organización, Negociación, Comercialización y ubicación en el mercado de lácteos, para lograr un negocio sostenible.

¿Qué es un promotor?

Un promotor Agroindustrial es una persona, hombre o mujer, integrante de la comunidad y que es, en primer lugar, productor y negociante de quesillo; es dinámico y con visión de negocio, reside en el caserío y/o comunidad durante todo el año, tiene disponibilidad para la capacitación, la comunidad lo reconoce como tal y respalda su trabajo; cuenta con un capital de trabajo, domina la lecto-escritura y las cuatro operaciones básicas.

El Promotor Agroindustrial es la persona que reúne las características mencionadas, recibe por parte del Proyecto capacitación en todo lo referente al quesillo mejorado, y tiene la responsabilidad de promover y difundir todo lo que aprenda en las capacitaciones.

Estructura del curso

Módulo introductorio (1 día)

- Leche.
- Sistema Quesillo Mantecoso.
- Sistema Agroalimentario Localizado de los productores lácteos en Cajamarca.
- Experiencia de Salinas de Guaranda (Ecuador)-video.

Quesillo tradicional y queso mejorado / Quesillo pasteurizado (2 días)

- Los procesos (desde el ordeño).
- Visita a una planta de queso mantecoso.
- Trabajos prácticos. de procesamiento.

Calidad (2 días)

- ¿Qué es calidad?
- ¿Por qué la calidad? video Prompyme Bambamarca.
- Puntos críticos de la calidad en el sistema de queso mantecoso.
- Ver y discutir videos Hernán Torres, sobre “Calidad de los Productos Lácteos”.
- Discusión de Estrategia para mejorar la calidad del Quesillo (Elaboración de una Guía Práctica).

Infraestructura y equipos (1 día)

- Infraestructura y equipos tradicionales.
- Visita a instalaciones de queseros.
- Diseño de una miniplanta de producción de Quesillo Mejorado/Pasteurizado.
- Discusión o establecimiento de una Guía de Infraestructura y equipos.

Costos (1 día)

- Cálculo de costos /Registro y análisis de costos.
- Costo de producción del Quesillo Tradicional y Quesillo Mejorado/Pasteurizado.
- Calidad y costo, escenarios posibles.

Organizarse para mejorar el negocio (1 día)

- Cómo constituir Redes de proveedores y clientes.
- Cómo organizar una asociación de productores de Quesillo.

Negociación y comercialización (1 día)

- Generalidad.
- Intercambio con los queseros de Cajamarca sobre la visión de Negociación y Comercialización (invitaciones a productores queseros).
- Organización, calidad y negocios.

Visitas y reuniones agroalimentarios (1 día).

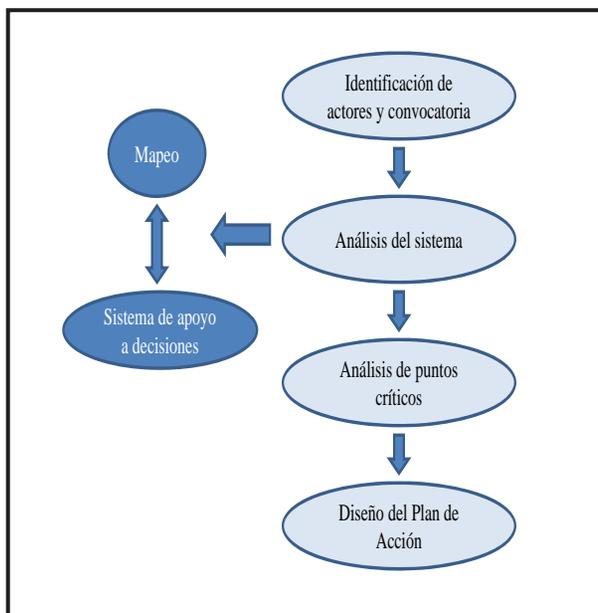
H2: Ruta de trabajo o diagrama de flujo

• Uso recomendado y descripción

Una primera herramienta para el análisis de SIAL y la promoción del proceso de activación es tener una ruta de trabajo o diagrama general de flujo. Ésta permitirá concentrarse en los grandes pasos para conseguir la información pertinente. También será clave para la planeación detallada del trabajo, la coordinación entre participantes e incluso el seguimiento y la evaluación del proceso completo, tanto con miembros internos como externos.

En la Figura H2 se muestra la ruta planteada para un proyecto con queseros en Cajamarca, Perú.

Figura H2 Ruta de Trabajo para el análisis de SIAL queseros de Cajamarca, Perú



• Procedimiento y ejemplo

Como puede verse en la Figura H2, hay cuatro etapas centrales; una de ellas (Análisis del sistema) se divide en dos pasos: Mapeo de actores y Sistema de apoyo a decisiones. En ese proyecto para los queseros de Cajamarca, Perú, el equipo coordinador planteó que, a partir de la segunda etapa, se aplicarían metodologías participativas (con las ventajas señaladas párrafos arriba). Aunque el origen de la información se concentraría en los procesos participativos, también se preveía que el “Análisis del sistema” incluyera la evaluación de las organizaciones económicas mediante encuestas (ver ejemplo de esta herramienta más adelante).

Una vez construido este mapa se pueden asignar responsables, tiempos y necesidades para completar las distintas etapas.



H3: Identificación de actores y preguntas conductoras

- **Uso recomendado y descripción**

Para analizar detalladamente un SIAL se requiere información diversa que puede provenir de fuentes distintas y mediante varias herramientas. Ante esto, un primer paso importante en cualquier intervención de soporte al desarrollo es identificar la información (qué), las fuentes (dónde) y las formas (cómo) a obtener. Si bien esto puede conducir —especialmente en regiones muy estudiadas— a un amplio bagaje de información, en términos generales se puede agrupar en cinco grandes grupos:

- (i) actores del sistema,
- (ii) características del mercado,
- (iii) integración del precio final del producto,
- (iv) procedimientos o “reglas de juego”, y
- (v) servicios de apoyo.

De esta forma se trata de tener una guía que oriente las pesquisas y facilite el control del tiempo y los recursos disponibles para el proyecto. Esta herramienta también apoya la planeación de talleres, entrevistas, encuestas o investigaciones específicas que habría que realizar.

- **Procedimiento y ejemplo**

Con las primeras revisiones documentales y consultas con dos o tres informantes iniciales se elabora una lista de los actores que resultan de mayor interés para los objetivos del proyecto. Usualmente éstos incluyen a los distintos eslabones de la cadena productiva, empleados de agencias técnicas —gubernamentales o no— e investigadores. Después de tener la lista, se redactan entre tres y cinco preguntas que orienten el resto de la investigación.

Para ejemplificar la clase de preguntas conductoras que se pueden formular para estos “grupos temáticos de información” relacionados con los actores clave, se presenta el ejemplo de queseros de Cajamarca, Perú (Tabla H3). En el proyecto en cuestión se identificaron los cinco grupos de actores más importantes: Productores de quesillo, Acopiadores, Productores de quesos, Tiendas de venta y Sistema de apoyo. A partir de esta información (actores clave —grupos temáticos—) se plantearon un total de 17 preguntas (de tres a cuatro por grupo) que orientaran la investigación. En algunos puntos se señalaron los rasgos o características de la información, o la forma de obtenerla.

Tabla H3. Preguntas conductoras para obtener información de SIAL (queseros en Cajamarca, Perú)

Información y preguntas guía.
Entre paréntesis, aspectos importantes para obtener la información.

Actores del sistema

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cómo se relacionan? (articulación es clave para el análisis)
- ¿Cuáles son sus características?

Características del mercado

- ¿Cuáles son las características del producto? (Enfocarse en los criterios de calidad.)
- ¿Cuáles son los volúmenes de producción y demanda?
- ¿Cómo es la oferta y demanda del producto durante el año?

Precio final del producto

- ¿Cuáles son los costos de producción, manejo post-cosecha, transformación y comercialización? (Información que puede ser difícil de obtener en talleres; considerar visitas a fincas, plantas de queso.)
- ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa del sistema?
- ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos, factores de conversión) del sistema?

Procedimientos (Reglas del juego)

- ¿Cómo es la forma de pago en cada etapa del sistema? (Enfocarse en las reglas de las transacciones.)
- ¿Cuáles son los requisitos de calidad en cada etapa del sistema?
- ¿Qué es la frecuencia de compra en cada etapa del sistema? (Detallar cómo se realizan.)

Servicios de apoyo

- ¿Quiénes ofrecen servicios de apoyo al sistema?
- ¿Qué servicios se ofrecen?
- ¿Quién cubre los costos de los servicios ofrecidos?
- ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?

H4: Mapeo (participativo) de la cadena productiva

• Uso recomendado y descripción

El mapeo resulta adecuado para caracterizar cadenas de producción con tres o más etapas y distintos actores. Ayuda a entender el escenario en el que la comercialización ocurre y, con adaptaciones sencillas, puede orientar el reconocimiento de territorios o regiones particulares.

El mapeo de la cadena productiva consiste en obtener, con la colaboración de los distintos actores de la cadena productiva, un modelo esquemático del sistema de producción y comercialización analizada. El “mapa” obtenido implica identificar a los participantes y los papeles que desempeñan, así como las relaciones comerciales, personales y de apoyo dentro de la cadena. También, según necesidades y recursos, este ejercicio puede llegar hasta el cálculo de la estructura de costos de producción, así como a los precios de compra y venta, tanto de insumos como de productos y subproductos.

Para llegar a una representación como la anterior, el primer paso en el análisis del sistema productivo es definir el flujo del producto desde su estado primario (granos de café cosechados en la finca), pasando por su transformación (despulpado, secado, traslado, beneficio) y llegada a los consumidores (en este caso termina en café oro de exportación). Así, el mapeo participativo ha resultado una técnica relativamente fácil y rápida de aplicar.

• Procedimiento y ejemplo

Dentro de un taller, el procedimiento consiste en dividir a los convocados por grupos, de acuerdo a sus posiciones o funciones en la cadena productiva. A cada uno de estos grupos se le pide que dibujen la cadena productiva según la conocen. Esta fase puede durar entre 30 y 45 minutos. Al terminar, cada grupo presenta al resto su versión de la cadena. En esta plenaria, y con la participación de todos, se obtiene un mapa más completo.

En este punto es importante que quien sea el Facilitador pregunte los detalles de las condiciones de compra/venta entre los niveles: calidad, cantidad, estacionalidad, características del producto, entre otros atributos, así como los precios asociados. En este sentido, el Facilitador es quien “arma el rompecabezas” con las “piezas” (información) que cada grupo y participante ponen sobre la mesa.

Algunas preguntas que pueden apoyar el ejercicio de mapeo son:

- **Actores:** ¿quiénes son?, ¿en dónde están ubicados?, ¿cuáles son sus funciones?, ¿cómo se relacionan entre ellos?
- **Costos:** ¿cuánto cuesta producir en cada eslabón de la cadena? (Es muy común que, principalmente entre los productores de pequeñas unidades esta información no esté clara, por lo que el equipo correspondiente tendría que detallar las actividades y recursos empleados en ese eslabón, de tal manera que se puedan calcular los costos.)

- **Precios:** ¿en cuánto se paga el producto (en cada eslabón de la cadena)?, ¿cambian los precios durante el año?, ¿se modifican por escala o calidad?, ¿se tiene que entregar en un empaque o presentación específicos?
- **Apoyo:** ¿quiénes apoyan la producción-comercialización?, ¿cómo lo hacen? (También en cada eslabón de la cadena.) Es importante considerar también los apoyos obtenidos por actores informales —como intermediarios, prestamistas, entre otros— que a veces resultan más efectivos que los formales (bancos, agencias gubernamentales).
- **Mercados:** ¿en dónde se venden los productos?, ¿cambian sus condiciones de compra?, ¿con cuál se tiene experiencia de negocio? (En cada eslabón de la cadena.)

Cuando al final del ejercicio se notan en el mapa segmentos de la cadena con poca información o relaciones faltantes, es probable que ese grupo no esté en el taller y habrá que contactarlo para tener la información completa. Según la disponibilidad de tiempo y recursos, se puede planear otro taller con esos actores o entrevistarse con algunos de ellos para aplicar una encuesta o una entrevista. La consulta con especialistas en la región/producto puede cubrir el faltante de información.

En la Figura H4 se muestran dos productos obtenidos en talleres con queseros de Perú. Cada uno se elaboró con enfoques distintos: el de la izquierda tiene los insumos, procesos y productos, desde la producción de leche hasta la comercialización, en tanto que el de la derecha está centrado en la comercialización y el tiempo requerido para trasladar el producto a los diversos compradores.



H5: Historia de intervenciones

• Uso recomendado y descripción

Con esta herramienta se busca que los participantes identifiquen, desde su perspectiva, los eventos que influyeron de manera importante en la definición de la cadena productiva en los últimos años. Cuando se trabaja con grupos de agricultores y empresarios rurales, el ejercicio permite reconocer aciertos y fallas relacionados con la producción u organización. Particularmente, el reconocimiento de los logros a través del tiempo, dentro de una organización, puede motivar a sus miembros para continuar con otras actividades.

• Procedimiento y ejemplo

Con los participantes en un taller se enlistan los eventos más destacados (qué), se señalan los involucrados y quiénes los apoyaron (quién) en cada evento. También se hace una evaluación sencilla de ese evento: de qué magnitud fue y cómo afectó —positiva o negativamente— a la cadena productiva. La historia de intervenciones pasadas se trabaja con los mismos grupos de interés identificados.

En la Tabla H5 se presenta una historia de intervenciones a lo largo de seis años (1994-1999) según las percepciones de los miembros de una organización de lecheros en Colombia.

Tabla H5. Historia de intervenciones (lecheros colombianos)

Año	Evento	Quiénes participamos	Quiénes nos apoyaron	Evaluación		
				Lo bueno	Lo malo	Qué aprendimos
1994	Congreso Internacional de Leche (Medellín).	Dos productores de leche.	CIAT, CIPASLA.	Idea de organizarnos.		
1994	Lanzamiento de la idea; encuesta de productores.	CIPASLA.	CIPASLA.	Conocer datos de producción y opciones.		
1994	Gira a La Arboleda.	Productores.	FIDAR.			Proceso organizativo del grupo, cómo organizar una planta de lácteos.
1995	Capacitación en lácteos.	Productores.	FIDAR, CIPASLA.			Todo lo relacionado con el procesamiento de la leche.
1995	Organización del grupo, compra de equipos.	Productores.	FIDAR, FES.			Importancia de la organización, práctica en procesamiento.
1996	Compra de lote; construcción y organización de la empresa.	Productores.	CIPASLA, PRODAR, DRI, Econorca, CETEC.		No se concertó con salud pública.	Cómo manejar el recurso.
1997	Inauguración de la planta.	Socios.	SENA, FIDAR, CIPASLA.	La planta.		Organizados se puede sacar adelante proyectos. Lograr el objetivo propuesto.
1997-1999	Independencia de la planta.	Socios, Junta Directiva.	Jairo Balanta (pagado por los socios), CIPASLA – AIR.	Saber que sí se puede	Organización (sentido de pertenencia) y Junta Directiva (bajo perfil).	A pesar de los tropiezos, hemos salido adelante con ganas.
1999	Estudio de mercado y trámite de registro sanitario (en marcha).		CIPASLA – AIR.			

H6: Identificación y priorización de problemas

- **Uso recomendado y descripción**

Esta herramienta consta de dos etapas: (i) a partir de la metodología de lluvia de ideas —en la que cada participante aporta información respecto a un tema central— cada grupo de actores identifica los principales problemas que encuentra en el sistema de producción (en este caso, lácteos); y (ii) después de verter desordenadamente las ideas, éstas se agrupan y organizan según los problemas o temas comunes. Finalmente, esos problemas (o problemáticas) se ordenan según su impacto. Para un mejor entendimiento de los problemas, se recomienda que el ejercicio se lleve a cabo por función en la cadena productiva.

- **Procedimiento y ejemplo**

Identificación de problemas. Se pide a los participantes que identifiquen las limitantes dentro de la cadena. Se sugiere que cada idea (limitante) se escriba en una tarjeta, bajo las siguientes reglas: (i) sólo una idea por tarjeta, (ii) redactarla brevemente (limitada, por ejemplo, a dos renglones), y (iii) escribirla de tal forma que todos la puedan leer. En los grupos donde el nivel escolar es bajo se pueden definir convenciones visuales (dibujos) que representan las ideas.

Cuando estas ideas están recopiladas en las tarjetas (15 a 20 minutos para este ejercicio, según el número de asistentes y otras condiciones), siempre buscando la participación de todos los asistentes, se empieza la organización de las ideas entendiendo lo que en cada

tarjeta quiso señalar el participante. Es común que la misma idea en esencia se redacte de diferente manera, por lo que el Facilitador, cuando amerite, cuestionará para poder agruparlas.

Al tener los temas, éstos se redactan nuevamente en una sola tarjeta, teniendo cuidado de no perder el sentido de las ideas en este proceso. Al concluir esta etapa (otros 15 a 30 minutos), se colocan las tarjetas finales (temáticas) en la pared para que todos los participantes las vean.

En la siguiente figura se muestran las tarjetas que quedaron al concluir el proceso de análisis con un grupo de productores de leche. Como se ve, se trata de ideas cortas, pero que encierran toda una serie de problemas (y posibles soluciones).

Figura H6. Síntesis de problemas para grupo de lecheros



Priorización de problemas. Hay varias maneras de priorizar los problemas: si el grupo es relativamente homogéneo en términos de participación; es decir, nadie domina el grupo, y se tiene un número limitado de problemas (menos de 10) se puede usar una matriz de doble entrada. En cambio, si hay una marcada tendencia a que una o más personas determinen las decisiones del grupo o un número grande de problemas, es mejor optar por una votación secreta que capte con mayor veracidad la opinión del grupo, y no solamente la de los dominantes.

La matriz de doble entrada se construye colocando los problemas identificados tanto en las filas como en las columnas (Tabla H6). Las celdas con los cruces del mismo tema no se procesan (de tal forma que se trabaja solamente la mitad de la matriz). Para el resto, se pregunta, “entre el problema A (columna) y el B (fila), ¿cuál es el más grave o urgente de solucionar?”. Se busca que el grupo esté de acuerdo con la selección, quedando en la celda correspondiente el seleccionado. Según el grupo, este paso puede llevar de 30 a 45 minutos.

Tabla H6. Matriz de doble entrada para priorización de problemas

Problemas	Financiero	Compra de insumos	Capacitación y AT*	Mejoramiento de razas	Pastos	Mercadeo
Financiero		Financiero	Capacitación	Financiero	Pastos	Mercadeo
Compra de insumos			Capacitación	Mejoramiento de razas	Pastos	Mercadeo
Capacitación y AT				Capacitación	Capacitación	Capacitación
Mejoramiento de razas					Pastos	Mercadeo
Pastos						Mercadeo
Mercados						

*AT: Asistencia técnica

Para determinar la priorización se obtiene la frecuencia con que aparece cada problema en la matriz. (Tabla H6 bis).

Tabla H6 bis. Resumen de prioridades según la matriz de doble entrada

Problema	Frecuencia	Prioridad
Capacitación y asistencia técnica	5	1
Mercadeo	4	2
Pastos	3	3
Financiero	2	4
Mejoramiento de razas	1	5
Compra de insumos	0	6



H7: El árbol de problemas (análisis causa-efecto)

• Uso recomendado y descripción

A partir de la priorización de problemas (Tabla H6 bis) los grupos analizan las causas y efectos que éstos tienen. Con la analogía de un árbol, el problema representa el tronco; las causas, las raíces; y los efectos, las ramas (Figura H7). Aquí los problemas diferentes pueden tener las mismas causas o generar los mismos efectos, así que el proceso de construcción no es lineal y se pueden establecer relaciones en todos los sentidos.

El número de problemas que se detallan a este nivel depende de: (i) la priorización, (ii) el tiempo disponible, y (iii) las capacidades de los involucrados para resolver los problemas identificados (e.g. ante los problemas de falta de empleo o crisis financiera, las posibilidades de solución están en otro nivel de decisiones). Una regla práctica puede ser concentrarse en detallar los tres primeros problemas, suponiendo que el resto tendrá alguna relación —de causa-efecto— con éstas.

• Procedimiento y ejemplo

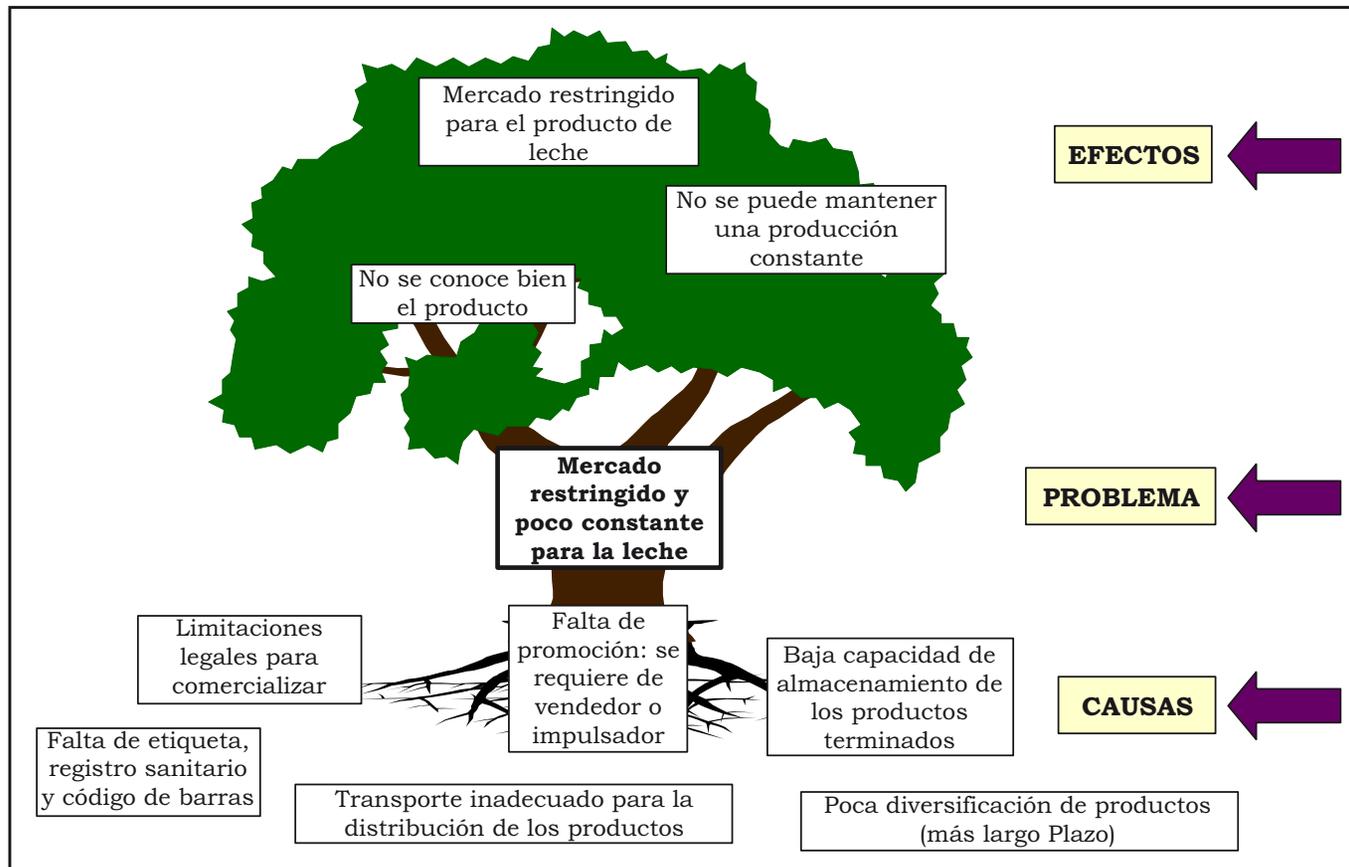
El procedimiento para la elaboración del árbol de problemas es:

- Se coloca la tarjeta con el problema identificado y priorizado (Tabla H6 bis).
- Se pregunta a los participantes sobre las causas que reconocen para ese problema. Una forma de plantear las preguntas para apoyar este paso es: “¿Por qué existe un mercado restringido y poco constante para la leche?” Cada vez que los participantes responden, la idea se apunta en una tarjeta y se pega debajo (raíces) del problema central. Una vez colocada la tarjeta, se repite la pregunta “¿Por qué pasa esto?”, refiriéndose a la nueva tarjeta. El objetivo es generar cadenas de causalidad que permitan entender tanto el problema como sus causas, hasta llegar a un nivel profundo. Estas causas suelen llamarse “causas raíz”, pues es donde se originan los problemas.
- Al terminar con las causas, se procede de manera similar con los efectos, cambiando la pregunta a: “¿qué efecto nos genera este problema?”, continuando con la construcción de las ramas del árbol (Figura H4).

Esta herramienta facilita la comprensión del problema, pero de manera más importante se va hacia las causas. De esta manera, una estrategia general de abordaje de los problemas es contrarrestar las causas raíz.

De aquí, la transición hacia un plan es sencilla: el problema central (tronco), redactada de manera positiva, pasa a ser un objetivo general; las causas (raíces) pueden trasladarse a objetivos específicos o actividades; finalmente, los efectos (ramas) pueden convertirse en indicadores de gestión o impacto del proyecto.

Figura H7. Árbol de problemas para grupo de lecheros



H8: Análisis FODA

• Uso recomendado y descripción

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta de diagnóstico que promueve la participación y produce un resultado accesible para distintos actores. El cuadrante FODA (resultado del proceso) es una síntesis realista —puesto que integra distintas perspectivas— de las condiciones de una organización de AIR en proceso de Activación SIAL. Responde cuáles son las ventajas (Fortalezas), alternativas (Oportunidades), desventajas o deficiencias (Debilidades) y riesgos externos (Amenazas) que determinan la situación actual.

El análisis FODA es aplicable a distintos sectores, actores de la cadena o niveles de organización.

• Procedimiento y ejemplo

En el espacio de un taller se forman grupos de cinco a siete personas. En cada uno de ellos se designan un moderador y un relator. El primero organizará y coordinará las labores del grupo; mientras que el segundo integrará y presentará los resultados del trabajo del grupo en la plenaria. En cada grupo se decidirá la dinámica para llevar a cabo el trabajo. Preferentemente se tendrán tarjetas en las que los participantes puedan escribir sus respuestas en cada ocasión (ver adelante). Además se tendrá un papelógrafo (o rotafolios) para integrar los resultados al final.

Si el taller está planeado para hacer el análisis FODA a nivel de AIR y de la organización que los integra, es importante dividir claramente la sesión para evitar que se confunda el nivel del análisis.

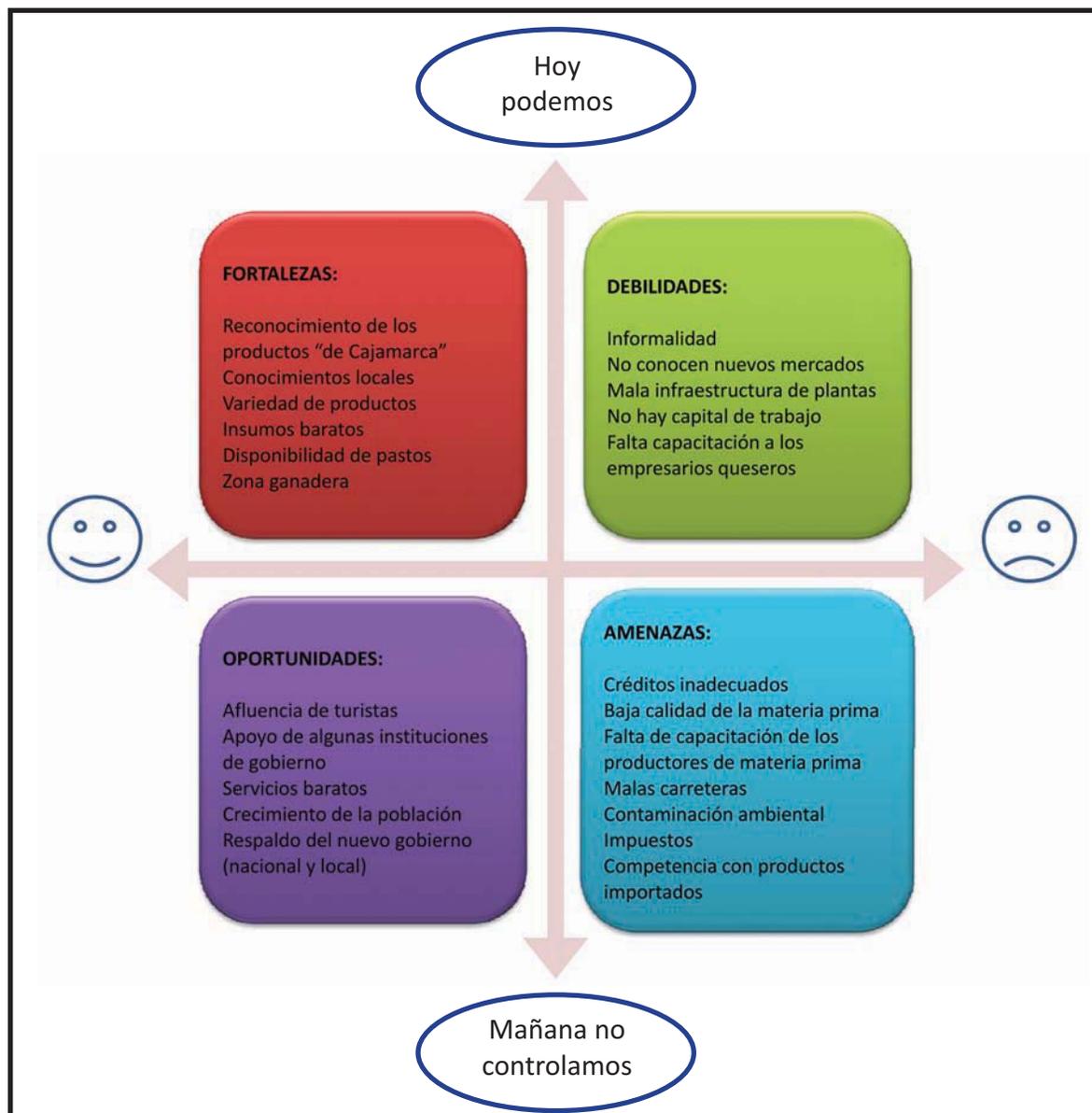
Un taller de análisis FODA puede iniciar con la presentación, por parte del Promotor, de un breve diagnóstico o de los antecedentes que llevaron a la realización del ejercicio. A continuación se explica el procedimiento general y se organiza a los grupos que serán guiados por los coordinadores seleccionados.

Las preguntas que orientan la formulación del cuadrante FODA pueden ser:

- FORTALEZAS: ¿Cuáles son las **ventajas** que presenta la actividad (ESPECÍFICA)?
- OPORTUNIDADES: ¿Cuáles son los elementos externos (en la ciudad, regional o nacionalmente, en el medio natural, políticamente, etc.) que pueden influir **positivamente** en el desarrollo y futuro de la actividad (ESPECÍFICA)?
- DEBILIDADES: ¿Cuáles son las **desventajas** que presenta la actividad (ESPECÍFICA)?
- AMENAZAS: ¿Cuáles son los elementos externos en la ciudad, regional o nacionalmente, en el medio natural, políticamente, etc.) que pueden influir **negativamente** en el desarrollo y futuro de la actividad (ESPECÍFICA)?

A partir de estas preguntas, cada grupo, ubica las tarjetas en un cuadrante FODA como el de la Figura H5. Cada uno de los grupos, a través de su relator, presenta en plenaria sus resultados. De éstos, el equipo facilitador del taller elabora una versión integrada.

Figura H8. Analisis FODA para queseros de Cajamarca, Perú



H9: Guía para entrevista

- **Uso recomendado y descripción**

Si bien los procesos participativos tienen ventajas importantes (acceso a información desde diversas perspectivas, tiempo para obtener los datos y una mayor integración de expectativas de los participantes), las entrevistas permiten profundizar en temas con actores particulares. La entrevista puede ser empleada al iniciar un proceso de Activación SIAL para orientar el resto de las actividades, así como también aplicarse para cubrir faltantes detectados en otros ejercicios, como el mapeo de la cadena o el análisis FODA.

Un punto importante para la aplicación de las entrevistas es ser selectivo en su aplicación. Lo anterior, debido a tres razones: (i) es dirigida en cuanto a los temas de información que se buscan, (ii) la información estará sesgada hacia las percepciones e intereses del entrevistado, y (iii) suele consumir mayor tiempo para su aplicación.

Preferentemente se aplican entrevistas para acceder a información cualitativa, no tanto cuantitativa y, en comparación con las encues-

tas, su representatividad estadística es baja, principalmente por ser selectiva en cuanto a los entrevistados, se realizan pocas, e incluye perspectivas particulares con respecto a ejes temáticos.

- **Procedimiento y ejemplo**

Para realizar entrevistas primero se deben seleccionar las personas adecuadas, según la información que se busque. A partir de eso, se desarrolla un guión de entrevista, de tal forma que durante el encuentro la atención se desvíe lo menos posible de los temas de interés. Durante la entrevista se puede emplear una grabadora —con aprobación del entrevistado— o tomar notas. Durante la entrevista es posible que se detecten temas de interés no identificados en el guión; por lo que el entrevistador estará atento a ellos sin perder de vista los temas originales. El control del tiempo es otro aspecto importante, de tal forma que se tenga un balance entre la fluidez de la entrevista y el cubrimiento de los temas.

El siguiente es un ejemplo de guión de entrevista.



Caso: Proyecto SIAL bacadilleros de La Hoya del Río Suarez

Datos generales

- Nombre:
- Fecha:
- Lugar:
- Nombre de la fábrica:

Historia

- ¿Desde cuándo conoce la zona?
- ¿Cuáles son los cambios más grandes que ha tenido la región en lo político?, por ejemplo ¿que recuerda de la violencia del 50?
- ¿Recuerda cómo fue el proceso del cambio de la Constitución en el 91?
- ¿Cuáles son los cambios más grandes que ha tenido la región en lo económico, por ejemplo la dinámica del café?
- ¿El desarrollo del turismo?
- ¿La especialización de la región en el servicio de mecánica?
- ¿El desarrollo de la agroindustria de la panela?
- ¿Recuerda la época del ferrocarril?, ¿qué recuerda de esa época?
- ¿Cuáles son los cambios más grandes que ha tenido la región en lo social?, por ejemplo ¿cómo ve las diferencias en lo social entre municipios?
- En cuanto a generación de empleo, ¿cómo ha visto desarrollarse la zona?

Historia de la producción de bacadillo

- ¿Recuerda como comenzó en la zona la producción de bacadillo?
- ¿Cómo se producía el producto, como era y en qué lo empacaban anteriormente?
- ¿Cómo lo transportaban y lo comercializaban?

- ¿En dónde se vendía?
- ¿Cuántas fábricas existían, cuáles eran los municipios con mayor producción?
- ¿Qué cambios se han dado a nivel de las fábricas de bacadillo?
- ¿Recuerda épocas críticas para los fabricantes?, ¿cuáles, y por qué fueron críticas?
- ¿Qué organizaciones ha tenido el sector?, ¿permanecen? (Por qué sí, o por qué no)
- ¿Conoce otro tipo de organizaciones a nivel regional?, ¿cuáles subsisten? Y las que desaparecieron, ¿a qué se debió?

Organizaciones de AIR

- ¿Qué organizaciones de la zona conoce a nivel político?
- A nivel económico, ¿los fabricantes están vinculados con algunas de ellas? ¿Cómo es la vinculación?
- ¿Qué organizaciones de la zona conoce a nivel social, cultural o deportivo?
- ¿Qué impacto han tenido esas organizaciones en la zona y qué beneficios se han derivado de ellas para ustedes como fabricantes?

Concentración de AIR

- ¿Cómo se ha desarrollado la concentración de las fábricas en la zona?
- ¿Por qué cree que en otras zonas del país no existen fábricas de bacadillo?
- Se sabe que el número de empresas ha disminuido en la zona, ¿cuál o cuáles cree que son las razones de esta disminución?
- Han aparecido nuevas empresas en la zona, ¿cuál cree que sea la razón de esto?

Coaguayaba (Cooperativa):

- ¿Cómo se constituyó la Cooperativa?
- ¿Cuántos y quiénes son los socios?
- ¿Cuáles son las funciones de la cooperativa?
- ¿Qué servicios presta actualmente la cooperativa a los fabricantes de bocadillo?
- ¿Qué requisitos deben cubrir para entrar a formar parte de la cooperativa?
- ¿Cómo ve a la cooperativa actualmente?
- ¿Qué fortalezas cree que tiene la cooperativa?
- ¿Qué debilidades le encuentra a la cooperativa?
- ¿Cuáles son las ventajas regionales de la Cooperativa para la producción de bocadillo?

Información

- ¿En dónde y cómo aprendió a hacer el bocadillo?
- La información referente a aspectos tecnológicos, ¿en donde la consiguen?
- ¿Quién maneja la información tecnológica sobre aspectos de la producción de bocadillo?
- ¿Cómo maneja las formulaciones para la producción de bocadillo?
- ¿En dónde y cómo consigue datos sobre la comercialización del bocadillo? (¿Sobre precios?, ¿posibles clientes?, ¿épocas y precios de la guayaba?, ¿del azúcar?)
- ¿Quién le suministra, o dónde consigue, la legislación sobre códigos de barras, registros sanitarios, etcétera?
- ¿Cómo ha perfeccionado el conocimiento que tiene sobre la elaboración del bocadillo?

Competencia – Globalización

- ¿En qué aspectos cooperan los fabricantes de bocadillo?
- ¿En qué aspectos cree que compiten los fabricantes de bocadillo?
- ¿Qué grado de confianza existe entre los productores de bocadillo y otras personas tales como los productores de guayaba, de azúcar y los comercializadores de bocadillo?
- Usualmente, ¿qué conflictos se presentan con ellos?
- ¿Cómo realiza los negocios con los productores de guayaba?, ¿con los de azúcar?, ¿con sus clientes?
- ¿Tienen mecanismos de restricción para nuevos productores de bocadillo en la región? ¿Restricción para comercializadores?
- ¿Cuáles cree que son las razones por las que el bocadillo de la región es considerado el mejor?
- En cuanto a calidad, empaques o reconocimiento, ¿cómo considera el bocadillo de la región?
- ¿Qué tan diversificada cree que es la producción de bocadillo? ¿Usted cree que este aspecto es positivo o negativo?, ¿por qué?
- ¿Cree que los registros sanitarios, código de barras, y otros mecanismos le abren posibilidades de comercialización al producto?
- ¿En qué mercados se tienen ventajas y en cuáles no?, ¿por qué?
- ¿Con qué otro tipo de dulces cree que compite el bocadillo?
- ¿Cómo ve esa competencia?

Mercado

- Existen categorías en bocadillo, ¿por qué aspectos están determinadas?
- ¿Qué tipos de mercados son los más comunes para el bocadillo?

- ¿Cómo han logrado llegar a esos mercados?
- ¿Cómo se establecen contactos para llegar a nuevos mercados?
- ¿Qué controles, restricciones, o limitaciones se dan en el mercado del bocadillo?
- ¿Qué estrategias tienen para ampliar el mercado del bocadillo?

Externalidades

- ¿Qué efectos positivos o negativos se generan para la región con la existencia de las fábricas de bocadillo desde el punto de vista del medio ambiente?, ¿de la generación de empleo?, ¿de la formación de capital humano?, ¿de la estabilidad social?, ¿de la legislación para el sector?
- Con respecto a la seguridad alimentaria (entendida como el aporte de alimentos), ¿qué se hace?
- ¿De la seguridad alimentaria (entendida como la calidad de los productos que salen al mercado)?
- ¿Desde el punto de vista de la preservación de costumbres y valores culturales?

Análisis FODA

- ¿Qué fortalezas cree que tiene el bocadillo en la región?
- ¿Qué debilidades tiene la producción de bocadillo?
- ¿Qué piensa usted de esta agroindustria en el futuro?
- ¿Qué oportunidades le ve a esta agroindustria para que continúe su proceso de desarrollo?
- ¿Qué factores cree que van en contra del desarrollo de la producción de bocadillo?

Enlace

- ¿Conoce productores de equipos para las fábricas de bocadillo? Pailas, marmitas, despulpadoras, calderas. ¿Conoce sus nombres y direcciones?
- ¿Conoce productores de cajas de madera con los cuales se podría entrevistar?
- ¿Conoce abastecedores de hoja de bijao a los cuales se pueda entrevistar?, ¿y distribuidores de guayaba y bocadillo?
- ¿Conoce vendedores de leche?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



H10: Formato de encuesta

- **Uso recomendado y descripción**

Comparativamente con las entrevistas, las encuestas se usan para obtener información cuantitativa a partir de un mayor número de personas. Con un diseño de muestreo apropiado, los datos de las encuestas tienen solidez estadística. De esta forma, los resultados sustentan la definición de patrones y la proyección de tendencias; por ejemplo, en precios o volúmenes de venta de las AIR estudiadas.

Las encuestas también son útiles para conocer las preferencias de consumo y calcular intenciones de pago.

- **Procedimiento y ejemplo**

Una encuesta incluye principalmente preguntas que pueden responderse de forma cerrada; es decir, con opciones más o menos conocidas. Cuando se planea aplicar un número considerable de encuestas, es conveniente realizar una primera versión del formato y probarlo en condiciones reales: una prueba piloto de la herramienta. Esto ayudará a definir mejor las preguntas y tener un formato de uso ágil en el campo. Durante la prueba también es importante verificar el tiempo de aplicación, pues una encuesta larga puede, además de aumentar el tiempo total de la investigación, agotar a la persona que responde.

Primero, se plantean las preguntas siguiendo un guión. Los grupos temáticos pueden ser los mismos que en las entrevistas, pero al tratarse de una encuesta las preguntas se redactan de manera diferente, de tal forma que las respuestas puedan tratarse después cuantitativamente.

Según la extensión de la encuesta y los recursos disponibles, se puede tener una sección con preguntas y otra con las respuestas posibles. Esto generalmente se hace cuando se procesan de forma automatizada las respuestas. En otras ocasiones, preguntas y respuestas están integradas en el cuerpo de la encuesta. En cuanto a los datos generales, el nombre de la persona puede o no integrarse. En ocasiones, excluir el nombre de la persona brinda mayor confianza en las repuestas. En otras ocasiones, conservar el nombre permite regresar a la fuente en caso de dudas respecto a ciertas respuestas, o para programar una entrevista —en caso de querer profundizar en ciertos temas—. Cada situación tendrá que resolverse de acuerdo a los objetivos, y a los recursos y tiempo disponibles.

Junto con el diseño de la encuesta conviene prever una forma de captura sencilla para integrar la información en una base de datos. Automatizar lo más posible el proceso es la recomendación general, especialmente cuando el número de encuestas es amplio (en relación con las capacidades del equipo de trabajo).

Caso: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA)

Municipio _____

Nombre de la empresa _____

Fecha _____

1. ¿Es productor de leche? _____ ¿Distribuidor? _____

2. ¿Desde hace cuánto se dedica a esta actividad? _____

3. ¿A qué otra actividad se dedica? _____

4. ¿Cuántos miembros de su familia trabajan con usted en la misma actividad? _____

5. ¿De dónde trae la leche? _____

6. ¿Cuántos clientes tiene? _____

7. ¿Qué cantidad de leche comercializa semanalmente?

8. ¿Desde hace cuánto vende leche a los fabricantes de bocadillo?

9. ¿A cuántas fábricas de bocadillo vende leche? _____

10. ¿Qué cantidad de leche vende a los fabricantes de bocadillo?

11. El abastecimiento es: ¿diario? _____ ¿semanal? _____

¿quincenal? _____

12. ¿Ha visto crecer _____ o disminuir _____ la demanda de leche de las fábricas de bocadillo?

13. ¿Cómo es el pago de la leche?: diario _____ semanal _____

quincenal _____ mensual _____ Otro _____

14. ¿Existe alguna agrupación de productores de leche en la región?,

15. Usted y productores similares, ¿han intentado organizarse?

16. ¿Les aplican algún tipo de control para evaluar la calidad de la leche?, _____ ¿quién? _____

17. ¿El negocio le permite vivir? _____

¿tiene otras fuentes de ingreso? _____ ¿cuáles? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

H11: Contenido de documento de caracterización del SIAL

- **Uso recomendado y descripción**

Cada caso de Activación SIAL tendrá sus particularidades. No obstante, existe información que es de utilidad para la caracterización en una región y la identificación de las alternativas posibles. Ya que, en términos generales, los procesos de Activación SIAL involucran a distintas instituciones y personas, conviene tener un documento rector conciso, que comunique la situación y lo que se pretende. El documento será una referencia básica para los participantes y puede ser un instrumento de gestión de recursos, por lo que tiene que estar bien estructurado y contener información mínima suficiente para coordinar acciones.

- **Procedimiento y ejemplo**

El documento tiene que ser consistente con los objetivos planteados para la Activación SIAL; es decir, debe tener lo justo, en términos de lo que se busca. Así, se recomienda generar una estructura inicial cuando se recaben los primeros datos o antecedentes. Esto orientará las investigaciones y la selección y diseño de las herramientas. También conviene ir redactando el documento mientras se avanza en la investigación, ayudando así a la identificación de faltantes.

A continuación presentamos una propuesta de contenido:

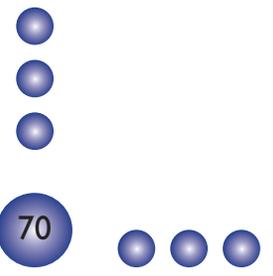
CONTENIDO DE CARACTERIZACIÓN SIAL

PRIMERA PARTE

1. Características del territorio
 - 1.1. Ubicación geográfica
 - 1.2. Medio físico: clima y suelos
 - 1.3. Medio socioeconómico
 - 1.3.1. Información demográfica
 - 1.3.2. Condiciones de vida
 - 1.3.3. Principales actividades económicas
2. Breve reseña histórica de la zona
 - 2.1 Actores
 - 2.2 Territorios
 - 2.3 Productos
3. Identificación de los actores que intervienen en la cadena
 - 3.1. La presencia institucional
 - 3.2. Distribución de actores y productos respecto al territorio

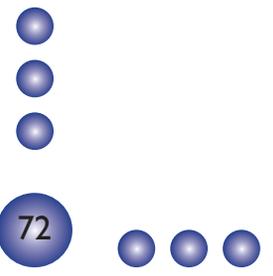
SEGUNDA PARTE

1. Importancia del (producto) y subproductos
2. Importancia social de las AIR procesadoras de (producto)
3. Los saber-hacer de las AIR y sus formas de transmisión
4. Capital social
5. Articulaciones, redes y acciones colectivas
6. Análisis detallado de la actividad microempresarial
 - 6.1. Productividad y generación de ingresos
 - 6.2. Tipo de acuerdo del agronegocio
 - 6.3. Actividades, aportaciones, vinculación y remuneración de cada una de las partes de la AIR
 - 6.4. Identificación de los eslabones de la cadena del acuerdo de agronegocios
7. Servicios utilizados en el acuerdo de agronegocios
8. Logros atribuibles al vínculo de agronegocios
9. Innovaciones y novedades
10. Resultados del análisis FODA
11. Los recursos y activos específicos



Sección IV

Agroindustria Rural y Sistemas
Agroalimentarios Localizados
(SIAL)



Introducción⁶

Los procesos de globalización han marcado un nuevo escenario económico: la liberalización del comercio y las inversiones privadas han impuesto una nueva estructura y orden de mercado, en donde existirá una nueva forma de gobernanza entre las empresas, los productores y los consumidores. Es así como al interior de los países los mercados localizados son cada vez más globalizados: priman los supermercados como canales de comercialización, las empresas transnacionales de alimentos imponen nuevos productos y las empresas de restaurantes rápidos (fast food) dominan en el consumo. A su vez, los mercados internacionales aparecen como un nuevo nicho para los productores que desean exportar.

De esta forma, el consumidor de hoy se caracteriza también por estar “globalizado” y presenta ciertas características (una o varias a la vez) que predominan al momento de tomar una decisión: el agroecoturista, por su tendencia a conservar el medio ambiente; el naturista, que busca alimentos sanos; el “Anti...” (alguna tendencia o moda); el pobre, que busca mayor cantidad a menor precio; el “gourmet”, que busca alimentos especiales; el solidario, afín con los productores, entre otros. Ante este nuevo entorno y exigencias del consumidor, existirán regiones perdedoras y regiones ganadoras. Estas últimas aprovecharán la apertura de nuevos mercados por condiciones intrínsecas a su localización (por ejemplo, cercanía a grandes mercados) o los mercados globalizados por la inserción a las nuevas cadenas agroalimentarias.

⁶Documento basado en: Conferencia presentada por F. Boucher en el III Congreso Internacional de la Red SIAL. Alimentación y Territorios “ALTER 2006”. Baeza (Jaén), España, 18-21 de octubre del 2006. Universidad Internacional de Andalucía.

Por ello, ante los procesos actuales de globalización, se han venido revalorando las propuestas de desarrollo que parten de una visión local, y que buscan una mayor participación de los actores. Esto se traduce en un mayor apoyo a los procesos de descentralización, tanto para la gobernabilidad como para el manejo de fondos.

Lo anterior ha dado lugar al desarrollo local visto como *“un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios localizados usan su capacidad para organizar los factores productivos localizados con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local”* (Vazquez-Barquero, 1997).

El desarrollo local es un elemento principal del desarrollo rural sustentable y está directamente relacionado con la noción de territorio, que es multifacético y cuyo concepto es matizado dependiendo del rol que se le asigna (administrativo, político, cultural, social, económico). Para fines de este ensayo, consideramos al territorio como un punto central en el tema del desarrollo, que no se limita solamente a las zonas rurales o a fronteras de un espacio geográfico determinado, sino que es **un espacio construido históricamente, socialmente, económicamente, marcado en términos culturales, y regulado institucionalmente.**

El contexto para la nueva agroindustria rural (AIR)

En los países en desarrollo la globalización ha modificado el entorno económico a través de la creciente apertura de los mercados internos y el incremento de la inversión extranjera directa. Esta situación se favoreció con las reformas estructurales implementadas en las décadas de 1980 y 1990, cuando el gobierno central redujo su participación y el sector privado tomó un rol preponderante, dando lugar a una nueva forma de gobernanza. En la actualidad, los resultados de este proceso son contradictorios: si bien los países de América Latina muestran cifras macroeconómicas más o menos estables y positivas, tienen a su vez altos índices de pobreza, principalmente en las zonas rurales. Además, persisten las desigualdades regionales, altos niveles de pobreza monetaria e inequidad, y la falta de empleos adecuados en las zonas rurales y urbanas empujan a la población a migrar hacia las grandes urbes y a países más desarrollados.

Al mismo tiempo, los altos niveles de corrupción en el sector público han sido un fenómeno común en la región, convirtiéndose en uno de los principales frenos del desarrollo. En el sector agrícola, los países de la región se han caracterizado por implementar diversas políticas públicas y localizadas que han confrontado al sector rural con el sector urbano, y que han exacerbado el dualismo entre el sector tradicional y el moderno, favoreciendo a la agricultura altamente tecnificada y exportadora.

Empero, una nueva corriente está buscando una alternativa de desarrollo en las zonas rurales, a partir de la revalorización del medio rural en un ambiente global, centrada en una propuesta “territo-

rial”. En este contexto, lo territorial hace referencia a un espacio geográfico, históricamente construido, con redes sociales y económicas, elementos que pueden contribuir al desarrollo regional.

Lo anterior ha dado como resultado una serie de sucesos contradictorios que nos llevan a cuestionar el modelo actual, basado en la apertura de los mercados, y a proponer un modelo alternativo que busca fortalecer a la Agroindustria Rural (AIR) como eje principal de una “nueva ruralidad” con enfoque territorial, como generadora de nuevos ingresos y fuentes de empleos en las zonas más deprimidas, pero también como nodo de desarrollo local en un entorno global. Actualmente, tanto quienes apoyan la apertura comercial como sus adversarios están de acuerdo en que los procesos de globalización han generado ganadores y perdedores (el sector rural por lo general se ubica en esta última clasificación). No obstante, se trata de justificar ciertos resultados nacionales, aun cuando no se traducen en mejoras para la población.

Como uno de los efectos de la globalización, en los últimos años se han acentuado los procesos de liberalización comercial bajo la firma de acuerdos bilaterales y regionales; pese a la aparición —cada vez más fuerte— de movimientos gremiales y sociales que se oponen a ello. Como prueba de lo anterior, las recientes negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y países de Centroamérica y de la región andina han provocado múltiples reacciones adversas, que demuestran las preocupaciones de la población en cuanto a los resultados que se pueden esperar sobre su desarrollo y bienestar.

También se trata de promover y favorecer la inversión extranjera directa para impulsar la producción nacional y generar empleos. Si bien la inversión extranjera directa ha traído ciertos resultados positivos, por ejemplo, cuando ha sido acompañada de transferencia de tecnología de punta y de creación de capital humano; se puede subrayar también que en la mayoría de los casos ha generado la desaparición de empresas localizadas, como ejemplos podemos mencionar la reducción de las tiendas localizadas con la aparición de las grandes cadenas de distribución, o la de los pequeños restaurantes ante las cadenas de comida rápida.

Para mostrar las fuertes desigualdades que aún prevalecen en los países de América Latina, se puede comparar los Índices de Desarrollo Humano (IDH). Por ejemplo, en México, el IDH de la Delegación Benito Juárez de la Ciudad de México llega a 0.9231, mientras que la municipalidad de Metlatonoc, estado de Guerrero, es de 0.4144. Esta situación de pobreza rural ha convertido las migraciones en un tema dramático y particularmente sensible en la frontera entre México y los Estados Unidos de América. Así, las cuentas nacionales dependen en gran medida de las remesas de los emigrantes.

Si bien las remesas aparecen como un factor positivo (y los gobiernos receptores buscan cómo orientarlas hasta el desarrollo), debemos considerar también sus efectos negativos: su papel “impulsor” de desarticulación social en ciertas regiones rurales, en donde se acentúan procesos de desertificación humana.

Recordemos que en el sector rural se encuentran los productores pobres, con niveles de educación, infraestructura, comunicación y tecnologías muy bajos; quienes a su vez van perdiendo terreno

con la expansión y el poder de las grandes empresas. A ello debemos agregar las nuevas demandas de los mercados que exigen a las empresas localizadas mejorar sus niveles de “eficiencia”; mientras en otros casos se debe enfrentar a la competencia extranjera de empresas provenientes de países desarrollados que importan a los mercados localizados productos subvencionados.

Podemos entonces resumir el problema del sector rural, en particular para las agroindustrias rurales en un nuevo desafío a partir del nuevo contexto económico: ***posicionarse en los mercados globalizados; es decir, mantenerse en los mercados localizados compitiendo con los nuevos actores extranjeros, o buscar insertarse en nichos de mercado en el extranjero.***

El nuevo ordenamiento de los mercados, que exige a las agroindustrias rurales una mayor calidad de sus productos para responder a las nuevas demandas de los consumidores, pero a costos competitivos. Asimismo, destacamos el surgimiento de lo que hemos denominado “el nuevo consumidor globalizado”: mejor informado, más educado y exigente, en busca de productos más sanos, más naturales, más diversificados, “gourmet”, solidarios, entre otras especificidades de consumo. También podríamos decir que se han abierto nuevos mercados relacionados con las migraciones, la pobreza y la obesidad. Se está buscando para las AIR un rol mayor dentro de las políticas localizadas, destacando su importancia socioeconómica considerando su tendencia a concentrarse geográficamente en zonas rurales con características que aún no han sido reconocidas o aprovechadas: las ***ventajas pasivas.***

Un poco de historia

El interés por apoyar a las AIR en un marco conceptual integrado al territorio surge desde hace algunos años, en que investigadores ligados a la red PRODAR⁷ y al grupo científico Gis-SYAL⁸ empezaron a buscar repuestas sobre cómo desarrollar y fortalecer a las AIR en el contexto de la globalización y aportando soluciones en la lucha contra la pobreza.

Debido a los cambios radicales en el contexto de desarrollo de la AIR en la década de 1990, fue necesario buscar nuevos elementos que permitieran la evolución de los planteamientos y de su conceptualización. En dicho contexto, los diagnósticos de la AIR realizados por PRODAR demostraron la existencia de concentraciones geográficas de AIR basadas en productos como la panela, los quesos artesanales, los bocadillos de fruta o el almidón agrio de yuca, entre otros; en regiones con características específicas favorables a su producción: climas, suelos, redes socioeconómicas, identidad cultural. Estas concentraciones geográficas están localizadas en territorios marcados por articulaciones complejas **territorio-actores-sistema de innovación** y una superposición creciente de las **relaciones ciudad-campo**. Es así como a finales de esa década nace la noción de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) como un intento de dar respuesta a las nuevas exigencias del contexto, y al mismo tiempo para el desarrollo de un enfoque sistémico, que permita visualizar las interacciones entre los diversos elementos (actores, productos,

técnicas, saber-hacer, instituciones) que constituyen esos sistemas de producción particulares. Una de las intenciones es cómo reforzar el anclaje territorial⁹ de estos sistemas.

El SIAL es un marco de trabajo en construcción que aún no podemos considerar estabilizado, lo que da aún más interés a la documentación y el intercambio de diferentes experiencias.

Las políticas de apoyo al desarrollo de la agroindustria rural (AIR) en América Latina, fomentadas durante la década de 1980 (por ejemplo mediante la red PRODAR), buscaban aumentar los ingresos de los pequeños agricultores. Para ello se proponía una mayor generación de valor agregado, a través de la transformación y la comercialización de la producción agrícola local, y con ello la creación de empleos en las zonas rurales. Estas políticas de lucha contra la pobreza en las zonas rurales marginadas de América Latina se definían con una perspectiva de desarrollo humano sostenible (PNUD, 1996).

Sin embargo, el desarrollo actual de la AIR se enmarca en un nuevo contexto caracterizado en primer lugar por la permanencia, o incluso el aumento de la pobreza rural que se buscaba reducir. En segundo lugar, la AIR busca desarrollarse en un entorno marcado por la liberalización comercial, lo que implica un aumento de la competencia con la industria alimentaria tradicional, no solamente en los países latinoamericanos sino a escala global. Esto la lleva a nuevas

⁷Programa de desarrollo de la agroindustria rural en América Latina y el Caribe con sede en el IICA, oficina del Perú.

⁸El GIS SYAL agrupa alrededor del tema SIAL a las siguientes instituciones francesas: CIRAD, l'INRA, ENSAM/CNEARC, Université de Versailles Saint-Quentin, l'Université de Montpellier I y Agropolis Muséum/Agropolis Internacional (www.gis-syal.agropolis.fr).

⁹Traducción de las palabras francesas "ancrage territorial" que subraya la relación fuerte con el territorio.

fuentes de competitividad. En este contexto, señalamos la divergencia en el desarrollo de los diferentes tipos de AIR, y en particular el surgimiento y la consolidación de concentraciones geográficas (“clusters”) de unidades de transformación especializadas de AIR, que han podido ser identificadas en numerosos países de América Latina. Estas concentraciones se pueden definir como **“Sistemas Agroalimentarios Localizados” (SIAL)**, basados en sus recursos específicos “activados”.

La AIR puede desempeñar un rol importante en la lucha contra la pobreza, ya que permite a los pequeños productores valorizar su producción y diversificar sus actividades aportando ingresos complementarios y creando empleos en las zonas rurales, en particular en zonas aisladas. Al mismo tiempo, se encuentra confrontada a desventajas derivadas del proceso de globalización. En efecto, el crecimiento rápido del intercambio de bienes, servicios y capitales, refuerza las asimetrías entre los países industrializados y los países en desarrollo:

- Los precios de las materias primas agrícolas disminuyen en el mercado internacional, o cuando menos se degradan los términos de intercambio en relación con los bienes manufacturados. Las AIR de café, por ejemplo, han sido afectadas en Colombia y América Central por las bajas de precio consecutivas ante la entrada de nuevos competidores —como Vietnam— y la sobreoferta de café.
- La disminución de derechos de aduana ha favorecido las importaciones que compiten con los productos de las AIR; pero éstos últimos difícilmente pueden competir con los bienes extranjeros debido a problemas de cantidad, calidad, precios, presentación y promoción del producto.

- El rápido ingreso de multinacionales agroalimentarias, de las cadenas internacionales de fast food y de las empresas de gran distribución, han transformado drásticamente los patrones de producción, consumo y distribución de los productos alimentarios. En cuanto a la distribución, para las AIR es difícil insertarse en estos circuitos ante las condiciones exigidas por estas grandes empresas en términos de cantidad, calidad y precios, entre otros.
- Los consumidores exigen productos de calidad y modifican sus hábitos de consumo.

Todo lo anterior provoca dificultades para las AIR, que no tienen el tiempo ni los medios para mejorar sus procesos productivos y organizacionales, adaptarse y ofrecer sus productos. Así, en algunos países, alimentos tradicionales —como la papa en Perú— son ahora importados para responder a la demanda específica de la industria de alimentos y de las cadenas de comidas rápidas. Empero, estos cambios crean también oportunidades, como el aumento de la demanda de quesos tradicionales para la elaboración de pizzas. Las AIR que han logrado posicionarse sobre los mercados de exportación —en particular en los nichos de mercado biológico, justo, étnicos, nutracéuticos, de complementos alimentarios— se encuentran hoy en dificultades para acceder a ciertos mercados. En general, se trata de barreras no arancelarias, como la Ley de Bioterrorismo en los Estados Unidos de América (EUA), o el Reglamento de nuevos alimentos en la Unión Europea (UE). La aplicación de estas normativas implica procedimientos complicados y costosos para los cuales las AIR no están preparadas.

En conclusión, podemos señalar tres puntos importantes en relación con la agroindustria rural frente a los desafíos de la globalización y la pobreza:

- i) Retomando la noción de capacidades de Amartya Sen, la AIR aparece como un medio de desarrollo de éstas en las zonas rurales, en particular en las más aisladas y pobres. En efecto, la AIR permite a los agricultores familiares de estas regiones valorizar su producción agrícola dándoles ingresos complementarios, pero también satisfacciones personales.
- ii) En la medida que las AIR permiten la puesta en el mercado de sus productos, la AIR puede jugar un rol para favorecer la integración de los pequeños agricultores en las dinámicas del desarrollo. De esta manera se contribuye a disminuir los efectos de la doble dualidad del sistema discriminatorio generado por el capitalismo y acentuado por el proceso de globalización.
- iii) En sus articulaciones hacia adelante y hacia atrás (integración de la cadena de producción, transformación y comercialización), la AIR es parte de las cadenas agroalimentarias, conectándose a los procesos de globalización. Esta integración, si bien es difícil, puede ofrecer oportunidades importantes.

El “nuevo consumidor globalizado”

De acuerdo al producto final que se ofrece al consumidor, las cadenas productivas están constituidas por actores muy diferentes: i) los productores tienen escalas muy distintas, desde pequeños productores (con algunas vacas o menos de una hectárea agrícola) hasta grandes productores; ii) las tecnologías utilizadas son también variadas: desde niveles rudimentarios que se remontan a siglos, hasta los más tecnificados con la vanguardia mundial.

En relación con el territorio, y de acuerdo a su origen y destino, los productos agropecuarios pueden ser considerados como productos genéricos o específicos y/o territoriales. Por ejemplo, la leche es un recurso específico y un activo de los territorios: su consistencia, calidad y características estarán íntimamente relacionadas a las zonas de producción (el territorio) y su saber-hacer estará condicionado por los actores que ahí se encuentran. De este contexto parte la necesidad de establecer una primera relación central en una estrategia de desarrollo: **producto-territorio-actores**.

El Territorio como espacio de proximidades

La noción de territorio se ubica al centro del debate entre la identidad creada y la especificidad de las relaciones sociales existentes en su interior. B. Pecqueur agrega que el “territorio que resulta de esta configuración emerge del reencuentro de dos mundos: la sociedad y la comunidad, es decir, de la combinación entre relaciones estrictamente de mercado con formas de cooperación fundadas en la confianza” (Pecqueur, 1992, p. 74). Es así que se ponen en evidencia dos tipos de fenómenos de proximidad al interior de un territorio: geográficos y organizacionales.

La proximidad geográfica es inducida por un espacio determinado que favorece la difusión de “externalidades pasivas”, la disponibilidad de mano de obra especializada y las dinámicas de innovaciones. Esta proximidad puede facilitar tanto la cooperación entre empresas como la competencia basada en la innovación, y contribuye a establecer relaciones de **cooperación-competencia**. Éstas forman

la base de la flexibilidad productiva favorecida por una historia común de actores participantes en estas dinámicas y que permiten la creación de una identidad sociocultural que facilita una vida activa común. Es así como se conformaron los distritos industriales italianos, tal como los describen y analizan Becattini (1979, 1992) y Capocchi (1987). Retomando la afirmación de Becattini, en un distrito industrial hay una *“ósmosis perfecta entre la comunidad local y las empresas”*.

Lo anterior da lugar a tres enfoques del territorio (A. Rallet, 2002):

- **Histórico:** la proximidad es un efecto de la existencia histórica del territorio. Este enfoque ha sido privilegiado por los medios innovadores y los distritos industriales.
- **Funcionalista:** donde el territorio es una construcción que se apoya sobre las relaciones de proximidad que permiten fijar los límites. En este caso, el territorio es producto de las relaciones de proximidad.
- **Institucional:** el territorio es un espacio donde se proyecta la acción de las políticas públicas. La identidad asociada al territorio se expresa como territorialidad que denota el sentimiento político, la energía social, la voluntad colectiva; que hace que existan sentimientos como el nacionalismo, patriotismo, regionalismo, amor por el terruño y otras muchas manifestaciones de una fuerza social objetiva, de cuyo reconocimiento y comprensión depende la viabilidad de muchas de las estrategias de desarrollo¹⁰.

¹⁰Entrevista con Rafael Echeverri, experto internacional en políticas de desarrollo rural sustentable

De otro lado, la proximidad organizacional ha sido tratada por la llamada “economía de las proximidades” (Torre, 2002). Ésta pone en evidencia en el comportamiento de los actores económicos el impacto no sólo de la cercanía geográfica, sino también de una proximidad “organizacional” que abarca tanto la proximidad nacida de la pertenencia a las mismas organizaciones como la proximidad “institucional” que se origina al compartir reglas y representaciones comunes.

Las dinámicas territoriales se basan en la vinculación de ambas proximidades: geográfica y organizada. De esta manera se genera un proceso de aprendizaje territorializado, y los actores implicados desarrollan diversos tipos de competencia: gestión productiva, tecnológica, comercial, entre otros. De esta forma, al interior de un territorio vamos a encontrar fenómenos de proximidad que van a contribuir a la formación de concentraciones de AIR. Si bien la cercanía geográfica contribuye a la concentración de pequeñas empresas, esto no será suficiente. Debe complementarse por una proximidad organizacional en función de la cual se ponen de manifiesto diferentes tipos de acciones.

Torre (2000) muestra cómo la articulación y la dialéctica entre proximidad organizacional y proximidad geográfica permiten explicar mejor ambos fenómenos en las actividades agroalimentarias y su estructuración, los cuales contribuyen a disminuir los costos de transacción, de organizar un espíritu de “competencia-cooperación” sobre la base de la confianza, y de una identidad compartida para desarrollar las competencias colectivas en los sectores de actividad determinada: las interacciones más fuertes entre los actores facilitan e inducen el aprendizaje en los sectores productivos, tecnológicos y comerciales.

El territorio como nodos de encadenamientos e interrelaciones

La potencialidad de un territorio está ligada también a la forma en que se establecen las lógicas de localización, a los incentivos que encuentran las empresas y los inversionistas en términos de las ventajas por localización. Estas características pueden estar determinadas por la proximidad a los mercados finales a los factores de producción, a las materias primas, a la oferta de mano de obra, a la existencia de clusters productivos, a la institucionalidad, a la fluidez de los encadenamientos o al aprovechamiento de otras externalidades menos identificables, pero reconocibles en el espacio territorial.

En este contexto, una serie de investigaciones han surgido para tomar en cuenta y fortalecer los sistemas productivos conformados por redes localizadas de empresas, apoyándose sobre dinámicas territoriales e institucionales específicas con fuertes interacciones entre territorios, innovación y calidad de productos. Es así como surge el concepto de Sistema Agroalimentario Localizado (Réquier-Desjardins, 1998, 1999; Muchnik, Sautier, 1998).

Una primera definición de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL) es: *“sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agro-alimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento, a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones; se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada”* (Muchnik, Sautier, 1998, p.4).

Los SIAL se centran en una red compleja de relaciones entre los hombres, los productos y los territorios. De esta manera, al hablar de un sistema lechero, se involucra el producto (la leche y derivados), los ganaderos, los productores de lácteos, los abastecedores de insumos, los acopiadores, los consumidores, los transformadores; todos ellos localizados e interrelacionados en un territorio determinado. En este contexto, el concepto de territorio puede ser visto como un conjunto de factores y/o como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio” o también **Sistema Local de Innovación** (Boucher, 2004).

Actualmente debemos señalar que la noción de SIAL se está utilizando para contribuir al desarrollo de concentraciones de AIR mediante un proceso denominado **Activación de recursos específicos**, lo que implica acciones colectivas y coordinaciones de los actores a nivel horizontal y vertical. En el caso de los SIAL, como modelos de gestión económico-productiva, se privilegian los eslabonamientos con gran énfasis en la construcción de modelos institucionales que soporten flujos y sinergias entre ellos. Estos modelos aplicados en Brasil o Perú han demostrado eficientemente cómo se logra generar un desarrollo endógeno, a partir del reconocimiento de las potencialidades que la localización y la aglomeración posibilitan.

Los territorios: sus recursos y actores específicos

La economía agroalimentaria ha dirigido el interés de las dimensiones espaciales del sector estableciendo las relaciones entre el territorio, el terruño y el desarrollo local: se establece un enlace entre el

territorio y las cadenas y la economía agroalimentaria y rural. Estas relaciones hacen referencia sobre todo al producto-territorio establecido por signos de calidad, ligados al origen, a las especificidades de los productos y a su contenido patrimonial.

Los SIAL poseen ventajas competitivas que están estrechamente asociadas a la activación de sus recursos específicos (productos, saber-hacer, redes de actores, instituciones, entre otros), y su capacidad de combinar éstos con recursos externos al territorio. Según H. Schmitz (1997) la eficiencia de la acción colectiva es el factor esencial que permite tomar en cuenta la capacidad de los cluster a pasar el estado de las externalidades pasivas de aglomeración de su territorio y crear las ventajas activas, gracias al desarrollo de una eficiencia colectiva: la acción colectiva.

La eficiencia en la activación y la combinación de recursos específicos está fuertemente condicionada por las formas de aprendizaje y coordinación territoriales entre actores individuales, colectivos y públicos, y por la expresión de sus capacidades de acción colectiva (Torre, 2000). La construcción de un recurso territorializado por una acción colectiva local y las modalidades de coordinación, permiten un mejor aprendizaje de un pasaje del estado pasivo al estado activo de un SIAL. El recurso territorializado puede ser la puesta en valor de la calidad de productos en relación con su origen, lo cual ha sido llevado a la práctica a través de la creación de marcas colectivas y denominaciones de origen.

La activación necesita cuando menos dos etapas (Boucher, 2004):

- **Acción colectiva estructural**, que representa la creación de un grupo, ya sea asociación, cooperativa u otra forma de organización;
- **Acción colectiva funcional**, la cual reposa en la construcción de un recurso territorializado en relación con la calidad: marca colectiva, sellos y apelaciones de origen.

De esta forma, la acción colectiva se define esencialmente por la creación de un grupo de usuarios de un recurso; es decir, la creación de un “club” (Barillot, 2003). Este carácter de “bien-club” del recurso implica la existencia de un dispositivo de control y exclusión.

En el caso de los SIAL el proceso de activación se da cuando, por ejemplo, se busca valorizar el origen territorial de los productos (con la denominación de origen o con otras formas de identificación geográfica) como característica de recursos, activos y bienes. Ello corresponde a una característica de “anclaje territorial” que puede ser compartida por un conjunto de activos involucrados en procesos productivos y de consumo, y permite colocar el territorio como un elemento de la definición de un sistema productivo local.

Un caso práctico de ello, que además presenta el rol multifuncional de los SIAL, es la construcción de una “*canasta de bienes y servicios*” que va a permitir una valorización conjunta del sistema en un territorio dado; se considera que cuando en éste se fabrican una serie de productos, éstos pueden conformar una canasta que puede valorizarse conjuntamente. La conformación de esta canasta puede convertir-

se en una alternativa de acceso a los mercados, vía la diversificación de la oferta de un territorio particular. Así es como cada producto aprovecha el renombre de los otros productos que componen la canasta y genera a su vez externalidades positivas para los otros. Se ha demostrado que un producto de una canasta se vende mejor y a mejor precio que cuando está solo. Además, si en la canasta hay un producto muy reconocido, éste puede convertirse en el líder y contribuir a la venta de otros productos o servicios del territorio.

Un ejemplo de desarrollo por medio de una canasta de bienes puede darse en una zona lechera, donde además hay tiendas queseras. Aquí, los productos líderes son los lácteos (quesos, dulces), pero pueden promover la venta de otros productos complementarios como chocolates, galletas, mermeladas de fruta, miel de abeja, entre otros que el territorio genere. También se pueden incluir servicios como rutas turísticas de producción de queso o el agroturismo.

Concentraciones de AIR y Activación SIAL

La **Activación SIAL** es entendida como la capacidad de movilizar colectivamente los recursos específicos para mejorar el nivel de competitividad, lo que permite, como lo señala H. Schmitz, el paso o la conversión de ventajas pasivas en ventajas activas. De esta forma, la Activación SIAL debería contribuir a mejorar la competitividad de las empresas presentes en el SIAL en el marco de la globalización (Boucher, 2004:23).

Las estrategias de Activación se pueden poner en marcha a través de la valorización del origen territorial de los productos¹¹, del saber-hacer local, vía la creación de marcas colectivas y la certificación

¹¹PRODAR preparó el lanzamiento de un sello “Campesino-latinoamericano” que busca valorizar en los mercados las características ecológicas y sociales específicas de la producción de las AIR.

de productos. Ellas se inscriben en la dinámica de desarrollo de mercados de productos biológicos y de las redes de comercio justo a escala global, que buscan la toma de conciencia de los consumidores sobre la especificidad de estos productos en relación con los productos ofrecidos por las multinacionales agroalimentarias.

La evolución de las concentraciones de AIR (“materia prima” para los SIAL) son variables, pues cada una depende de su propia historia, recursos y activos específicos, relaciones con el mercado, actividades, organización social, relación territorial (terruño), entre otras características. En ciertos casos podemos asimilarlas a los cluster rurales de bajo nivel (en el sentido de Altenburg y Meyer-Stamer, 1999) que se benefician de externalidades de aglomeración, sin tener realmente una capacidad de acción colectiva. No obstante, en otros casos, existen capacidades reales de acción colectiva que permiten aumentar su competitividad. Podemos plantear la hipótesis de que el impacto en la evolución de las capacidades de los actores será muy diferente según el caso, pero también que la capacidad de los actores influirá en el proceso.

Las concentraciones de AIR tienen capacidades para movilizar colectivamente sus recursos específicos, lo cual cuestiona su capacidad de activación, en particular en torno a la calidad. En efecto, hemos notado que una concentración ante una amenaza del entorno puede reaccionar activándose o mejorando la coordinación entre los actores para enfrentarse a situaciones adversas. En este sentido, la acción colectiva está ligada a las relaciones entre los actores y la coordinación horizontal de los mismos. Los SIAL, articulados a cadenas productivas y territorio, pueden aumentar la capacidad de movilizar los recursos específicos y crear condiciones favorables al desarrollo.

Algunos ejemplos

En la Tabla “A” se resumen las características de cuatro casos de concentraciones de AIR vinculadas a la lechería. En los siguientes párrafos subrayamos las lecciones aprendidas, derivadas del proceso de Activación SIAL.

Tabla “A”. Resumen de casos de concentraciones AIR relacionadas a la cadena productiva de la leche-queso de vaca

Caso	Cotija	Turrialba	Salinas	Cajamarca
a) Problema	Comercio limitado, fraude	Generar más ingresos	Competencia, pobreza	Fraudes Competencia externa
b) Territorio	Sierra	Volcán	Parroquia	Cuenta lechera tradicional
c) Recursos específicos:				
<i>Leche de calidad</i>	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Saber-hacer</i>	Tradicional	Tradicional	Importado	Tradicional Importado
<i>Reputación quesera</i>	Sí	Sí	Reciente	Sí
<i>Recursos territoriales</i>	Sí	Sí	Sí	Sí
d) Organización	ARPQC	Asociación de productores	Asociación de productores	APDL
e) Coordinación de actores	NO	NO	Furosol	CODELAC
f) Sellos de calidad territorial	Marca colectiva 2005	Sello de IG para el queso	Marca colectiva	Marca colectiva
g) Característica SIAL	Incipiente	Incipiente	Sí (inducido)	Sí
h) Grado de activación	No	En fase inicial	Fortalecimiento	Alto
i) Proyectos de activación	DOC*	Ruta del queso, DOC*	Fortalecimiento, diversificación	Fortalecimiento, comercialización
j) Tipo de SIAL	Tradicional	Tradicional	Inducido	Tradicional

*DOC: Denominación de origen

A partir de estos casos queremos resaltar algunas lecciones aprendidas durante el proceso de Activación SIAL:

- La leche como recurso específico territorial.** Si bien la leche es normalmente un producto genérico de gran consumo, puede ser considerado en ciertas condiciones como un recurso específico y ser el punto de partida de un proceso de Activación. La activación de este recurso puede inducir una serie de productos “específicos”, como quesos tradicionales y otros productos reconocibles e identificados por los consumidores. Para ser un recurso específico, la leche debe tener ciertas características que darán a los productos terminados sus calidades especiales, reconocibles e identificables por parte de los consumidores. Estas características específicas están relacionadas al tipo de vaca, su alimentación y manejo general, así como a las condiciones geoclimáticas del lugar.
- La leche como elemento de una canasta de recursos específicos de un territorio.** Al interior de un territorio podemos encontrar una canasta de bienes y servicios de recursos específicos. Si bien la leche es el elemento central, se puede acompañar de otros productos que resalten el terruño, o las condiciones climáticas, los saber-hacer localizados, el capital humano, la reputación de ciertos productos (como en los casos estudiados de sus productos lácteos), pero también bellezas naturales, paisajes, restos arqueológicos, entre otros.
- La leche y el proceso de activación de un territorio.** En los cuatro casos presentados, por sus características la leche ha sido procesada o “activada” en productos lácteos como quesos tradicionales de cierta reputación. Pero éstos han sido realizados en

general por actores individuales (salvo en el caso de Salinas), lo cual no garantiza su presencia en el mercado. Como se resume en la tabla, los grupos pueden ser confrontados a fraudes o a la competencia con productos importados. Entonces, vemos que en un proceso de Activación, la leche no es un elemento suficiente por sí mismo, sino que necesita ser insertado en un proceso colectivo basado en el territorio.

- **El proceso articulador de activación.** Constatamos en los casos estudiados, que el proceso de activación se fundamenta en un proceso dinámico de articulación entre la leche como recurso específico, la reputación y la historia del territorio, el saber-hacer y los actores con capacidades de organizarse.
- **Los instrumentos del proceso.** En los casos estudiados se utilizaron instrumentos que podemos resumir en sellos de garantía de la calidad territorial, tales como la marca colectiva, la denominación de origen y las identificaciones geográficas.
- **Las acciones colectivas estructurales.** La promoción y el soporte de organizaciones de productores, queseros o comerciantes, y de acciones colectivas funcionales, como las marcas comunes, así como los diferentes mecanismos de coordinación de actores (e.g. Funorsal en Salinas y CODELAC en Cajamarca).
- **La visión multifuncional de canasta de bienes y servicios.** Su conformación permite ofrecer y articular diferentes productos del territorio y servicios, como diferentes formas de turismo alternativo con participación de los actores localizados (e.g. “La ruta del queso Turrialba”).

Los elementos anteriores han sido importantes dentro de la estrategia de los actores, y en resumen: ***han utilizado la activación de los recursos territoriales (en este caso la leche), la complementariedad de sus actividades y la coordinación a diferentes niveles, que en su conjunto van a generar una forma de eficiencia colectiva.***

Conclusiones: propuestas estratégicas de aplicación

En un entorno marcado por la globalización y la presión de la competencia externa surge una respuesta para el desarrollo de las regiones con una visión “local”, que pone énfasis en la relación entre el territorio y sus productos. Un ejemplo de ello, y que hemos tratado de resaltar en este documento, es el caso de la leche a través de sus derivados: ellos tienen sus características (producción, organolépticas, calidad) estrechamente ligadas a un territorio y sus actores, y es por eso que puede convertirse en el centro de una propuesta de desarrollo local: los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), donde el territorio es entendido como un conjunto de factores y/o como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio” o también “Sistema Local de Innovación” (Boucher, 2003).

Retomando el caso de la leche, éste es un elemento central en un proceso de activación de un grupo de AIR (que a su vez conforman un SIAL). Ante las adversidades generadas por la apertura de mercados, por la falta de ingresos, por permanecer o insertarse en los mercados, los productores han buscado organizarse para conseguir beneficios de forma colectiva, hacer frente a las dificultades, e in-

sertándose en un modo de coordinación mixto, donde interactúan productores, pero también instituciones públicas y privadas. La base de un proceso de desarrollo local basado en un producto como la leche reposa, al fin y al cabo, en la construcción colectiva de un recurso territorializado en relación con la calidad: marcas colectivas, sellos de calidad y denominaciones de origen.

Lo anterior nos puede generar nuevos elementos a tomar en cuenta en el desarrollo rural. En primer lugar, el nuevo rol de las AIR “multifuncionales”. Hemos visto cómo la importancia de las AIR no es únicamente económica, sino que ellas pueden contribuir al desarrollo social, al medio ambiente, entre otros aspectos territoriales. Un segundo elemento es el nuevo rol de los gobiernos localizados en el proceso de la valorización y protección de los recursos territoriales, pero también en la creación de un entorno en donde puedan desarrollarse actividades productivas (por ejemplo carreteras, protección de la competencia desleal). Finalmente, el nuevo rol de los SIAL en el proceso de activación de recursos territoriales conlleva también un carácter multifuncional.

Las AIR pueden entonces convertirse en un mecanismo de integración de las zonas rurales en las políticas de desarrollo y de lucha contra la pobreza, dentro del proceso de globalización. En efecto, en un entorno marcado por la globalización y la presión de la competencia externa, los SIAL pueden diversificar, mejorar y aumentar el control de calidad de su producción. Esta situación puede ser posible gracias a la existencia de ventajas producidas por externalidades positivas (como resultado de la proximidad de empresas), acciones colectivas de los actores del sistema y los activos específicos propios al SIAL, tales como el origen de los productos y las tra-

diciones. En este contexto, el concepto de territorio puede ser visto como un conjunto de factores y/o como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio”, o “Sistema Local de Innovación” (Boucher, 2003).

El carácter dinámico de los cluster —y por lo tanto de los SIAL— radica en la capacidad de activación de recursos específicos (Boucher, 2004:135-159), sean recursos naturales, patrimoniales o aquellos producidos en el marco organizacional de las redes entre actores (productores, instituciones de todo tipo, por mencionar algunos). En este proceso, el criterio discriminante va a ser la capacidad de acción colectiva. Se puede admitir que, de ser efectiva tal capacidad, la competitividad de un SIAL se encontrará reforzada tal como su trayectoria de desarrollo.

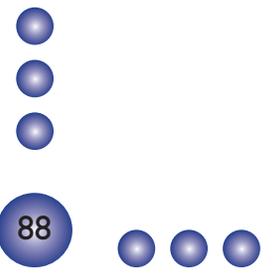
Las lecciones aprendidas en distintas regiones del mundo y con diversos productos, permiten tener una visión optimista sobre el futuro de las concentraciones de AIR, y se abre una nueva vía para convertir a los pequeños productores —por lo general pobres— en ganadores del proceso de liberalización comercial. A pesar de sus limitaciones, ellos pueden en conjunto —mediante procesos de Activación SIAL— valorizar sus recursos territoriales y de esta forma aprovechar las oportunidades de la globalización.

Bibliografía

- AKERLOF, G. (1970). “The market for “Lemons: quality uncertainty and the market mechanism”, en: *Quarterly Journal Economics*, volumen 84, EUA, pp. 488-500.
- BARILLOT, S. (2003). “La théorie des clubs, une redéfinition du principe coopératif”. Thèse de doctorat. C3ED UVSQ.

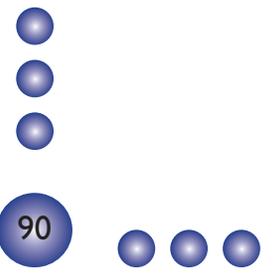
- BECATTINI, G. (1979). "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", en: Rivista di economia e politica industriale, vol. 5, número 1, pp. 7-21.
- BECATTINI, G. (1992). "Le district marshallien: une notion socio-économique", en: Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique. Benko G. y Lipietz A. (Ed.), PUF, París, pp. 35-55.
- BLANCO, M, y RIVEROS H. (2006). "Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar los productos de las agroindustrias rurales. El caso de la ruta del queso Turrialba (Costa Rica)", en: Sistemas Agroalimentarios Localizados. Memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio, Editorial UAEM, Toluca, México.
- BOUCHER, F. (2006). "La leche como instrumento de desarrollo regional", en: Tendências e avanços do agronegócio do leite nas Américas, economia e mercados, Actas del 9º Congreso Panamericano de la Leche, celebrado del 20 al 23 de junio 2006, Porto Alegre, Brasil, FEPALE, EMBRAPA y AGL, pp. 19-45.
- BOUCHER, F. (2006). "Una visión territorial de la Agroindustria rural: Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)", "Introducción" del número especial de la revista Agroalimentaria, número 22, junio 2006. Venezuela (versión en papel y versión electrónica, link: www.saber.ula.ve/ciaal/agroalimentaria).
- BOUCHER, F. (2004). "Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou", Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, noviembre del 2004, 436 pp., más anexos 250 pp.
- BRAVO D. (2004). "Estudio sobre la concentración de empresas agroindustriales en Salinas, Ecuador", en: Informes de estudios de caso, Estrategias de las Agroindustrias Rurales y Dinámicas Territoriales, Proyecto Sistemas Agroalimentarios Localizados, CD. IICA, PRODAR, CIAT, CIRAD, San José Costa Rica.
- CAPECCHI, V. (1987). "Formation professionnelle et petite entreprise: le développement industriel à spécialisation flexible en Emilie-Romagne", en: Revue Formation et Emploi, número 19, Julio-septiembre de 1987, pp. 3-18.
- CASCANTE SÁNCHEZ, M. (2006). "Efectos de un estudio SIAL: potencialidades de desarrollo y movilización local", en: Sistemas Agroalimentarios Localizados. Memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio, Editorial UAEM, Toluca, México.
- CHOMBO MORALES, P. (2005). "Experiencia de un encuentro inesperado, la apropiación de una propuesta tecnológica para la producción artesanal con certificación de origen y calidad del queso Cotija", en Barragán López, E. (Ed.) Gente de campo, patrimonios y dinámicas rurales en México, El Colegio de Michoacán, México, pp. 481-514.
- CORREA C. A.; BOUCHER, F., y REQUIER-DESJARDINS, D. (2006). "¿Cómo 'activar' los Sistemas Agroalimentarios Localizados en América Latina? Un análisis comparativo", en: Sistemas Agroalimentarios Localizados. Memorias del Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio, Editorial UAEM, Toluca, México.
- GONZÁLEZ, L. (2002). "Salinas, una economía solidaria", en el disco compacto de las comunicaciones presentadas en el Congreso SYAL 2002, de Montpellier, CIRAD, Francia.

- MUCHNICK, J.; SAUTIER, D. (1998). *Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d'action thématique programmée*, CIRAD, París, Francia, 46 pp.
- PECQUEUR, B. (1992). "Territoire, territorialité et développement", en: *Actes du Colloque « Industrie et territoire: les systèmes productifs localisés*, IREP-D, Grenoble, 21-22 de octubre de 1992, pp. 71-88.
- REQUIER-DESJARDINS, D. (1998). "El Concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable". Web DEA DESTIN-C3ED/Université de Versailles-SQ, Francia.
- REQUIER-DESJARDINS, D. (1999). "Globalisation et évolution des systèmes de production: l'Agro-industrie rurale et les systèmes agro-alimentaires localisés dans les pays andins", en: Web DEA DESTIN-C3ED/ Université de Versailles, 13 pp.
- RALLET, A. (2002). "L'économie de proximités. Propos d'étape", en: A. Torre (Ed.), "Le local à l'épreuve de l'économie spatiale", *Collection études et Recherches sur les Systèmes Agraire et le Développement*, número 33, INRA, París, pp. 11-26.
- SALAS, I.; BOUCHER, F.; REQUIER-DESJARDINS, D. (2006). "Agroindustria Rural y Liberalización Comercial Agrícola: el rol de los Sistemas Agroalimentarios Localizados", en: revista *Agroalimentaria*, número 22, junio del 2006, Venezuela (versión papel y versión electrónica, link: www.saber.ula.ve/ciaal/agroalimentaria).
- SCHMITZ, H. (1997). "Collective efficiency and increasing returns", *IDS Working Paper*, número 50, Reino Unido, 28 pp.
- STIGLITZ, J. (1998). "Distribution, Efficiency and Obice: Designing the Second Generation of Reforms", *Conference on Asset Distribution, Poverty, and Economic Growth Sponsored by the Ministry of Land Reform, Brasil and el Banco Mundial, Brasil*. 15 pp.
- TORRE, A. (Ed.) (2002). "Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Agriculture, environnement, espaces ruraux", en: *Collection études et Recherches sur les Systèmes Agraire et le Développement*, número 33, INRA, París. 211 pp.
- TORRE, A. (2000). "Activités agricoles et Agro-Alimentaires et processus de Développement local", en: *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000 III, París, Francia, pp. 363-368.
- VÁSQUEZ-PLATERO, A. (1997). "Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno", *Cuadernos del CLAEH*, número 78-79, Montevideo.



Sección V

Documentos de referencia y
fuentes de información



Las siguientes son algunas recomendaciones para profundizar en la Activación SIAL y temas relacionados. Además de las referencias están tres páginas Web en las que se puede encontrar información útil para el Promotor del desarrollo y para todos aquellos interesados en metodologías relacionadas con los temas tratados en esta Guía.

Bibliográficas

- Correa, C.; Boucher, F., y Requier-Desjardins, D. (2006). “¿Cómo ‘activar’ los SIAL en América Latina? Un análisis comparativo”, en: Agroindustria rural y territorio, Álvarez et al. (Coord), Tomo I Los desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Localizados, Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 181-207.
- Geilfus, F. (2000). 80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación, tercera edición, GTZ/IICA.
- Boucher, F. (2001). Informe del taller “Futuro de la quesería rural de Cajamarca”, Serie de documentos de trabajo SIAL, número 10, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), Perú.
- Boucher, F. (2004). Enjeux et difficulté d’une stratégie collective d’activation des concentrations d’Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou. Thèse de doctorat, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, noviembre del 2004, 436 pp.
- Boucher, F., y Riveros, H. (1999). “Agroindustria y agroindustria rural: elementos conceptuales y de reflexión”, documento del proyecto MAG/BCIE/IICA, El Salvador, 33 pp.

- Becattini, G. (1979). “Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull’unità d’indagine dell’economia industriale”, en: Rivista di Economia e Politica Industriale, volumen 5, número 1, pp. 7-21.
- Capecchi, V. (1987). “Formation professionnelle et petite entreprise: le développement industriel à spécialisation flexible en Emilie-Romagne”, en: Revue Formation et Emploi, número 19, julio-septiembre de 1987, pp. 3-18.
- Pecqueur B. (1992). “Territoire, territorialité et développement”. In : Actes du Colloque « Industrie et territoire : les systèmes productifs localisés », IREP-D, Grenoble, 21-22 Octobre 1992, p. 71-88.
- Requier-Desjardins, D. 2007. L’évolution du débat sur les SYAL : le regard d’un économiste”. Communication au XLIII^e colloque de l’ASRDIF. Les dynamiques territoriales: débats et enjeux entre les différentes approches disciplinaires. Grenoble-Chambéry, France, 11-13 de julio de 2007.

Páginas Web

RED SIAL:

<http://gis-syal.agropolis.fr/>

METODOLOGÍAS PARTICIPATIVAS:

<http://www.planotes.org/index.html>

AGROINDUSTRIA:

<http://iica.int/esp/conocimiento/inforecurso/Paginas/PublicacionesTema.aspx?tema=12>

Guía Metodológica

para la activación de
Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Se terminó de imprimir en el mes de Abril de 2011
en los talleres de Compañía Impresora Kavers, S.A. DE C.V.
Prolongación Navajos Mz. 3 Lt. 9 Col. Tlalcoligia C.P. 14430 Tlalpan, México, D.F.
con un tiraje de 500 ejemplares

