

Guía metodológica digital:

I. Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

II. Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)



Versión Digital 2015

Guía metodológica digital:

I. Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

II. Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)

François Boucher
Juan Antonio Reyes González

México, 2015



SOBRE ESTA GUÍA

Esta guía fue elaborada durante 2014-2015 como una versión digital e integrada de dos publicaciones técnicas:

- Boucher, F. y J.A. Reyes. 2011. Guía Metodológica para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados. IICA, CIRAD, Red-SIAL México-Europa. México, D.F. 91 pp.

DESCARGA AQUÍ:

[Descargar](#)

- Boucher, F. y J.A. Reyes. 2013. Guía Metodológica para la Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL). IICA, CIRAD. México. 115 pp.

DESCARGA AQUÍ:

[Descargar](#)

Edición de contenido:

François Boucher (Investigador CIRAD/IICA)

Juan Antonio Reyes (Consultor)

Oswaldo Villalobos (Consultor)

Diseño y programación:

Ignacio Alvarez

Fotografías:

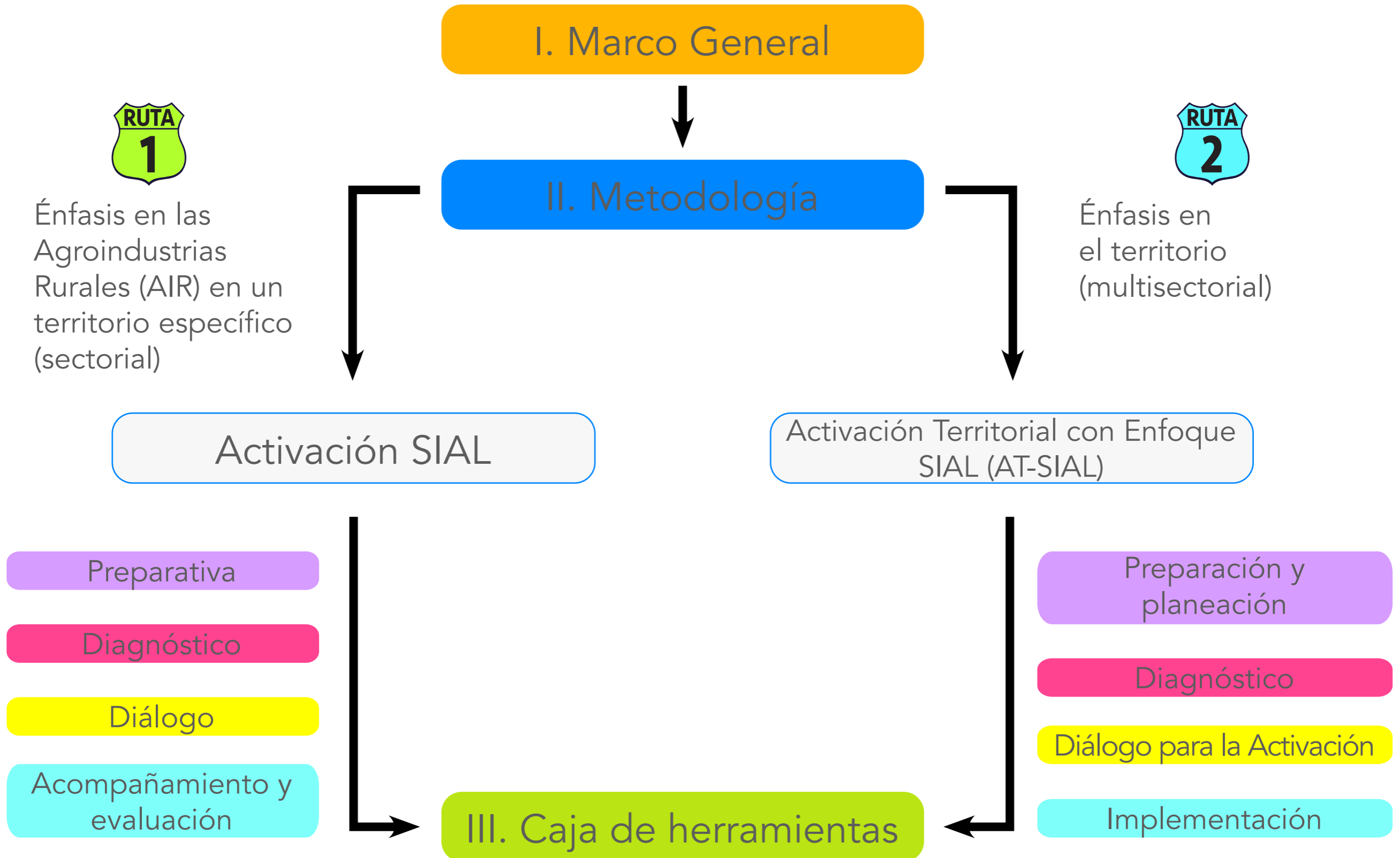
François Boucher (Investigador CIRAD/IICA)

México, 2015



EL MAPA DE LA GUÍA

(Acceso directo)



ÍNDICE

(Acceso directo)

SECCIÓN I. Marco general

El contexto de la producción rural en América Latina
El territorio como base para el desarrollo
La Agroindustria Rural (AIR)
De concentraciones de AIR a Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)
El enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)
La activación de recursos como proceso clave
La activación territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)

SECCIÓN II. Metodología



Activación SIAL

Fases y etapas de la Activación SIAL
Fase 1 – Preparativa
Fase 2 – Fase de Diagnóstico
Fase 3 – de Diálogo para la Activación
Fase 4 – Acompañamiento



Activación Territorial con Enfoque de SIAL (AT-SIAL)

Nota inicial
Las fases y los productos AT-SIAL
Fase 1 – Preparación y planeación
Fase 2 – Diagnóstico
Fase 3 – Diálogo para la activación
Fase 4 – Implementación

III. Caja de herramientas

- A. Plan de trabajo
- B. Mapeo territorial base
- C. Identificación de actores y preguntas conductoras
- D. Mapeo (participativo) de la cadena productiva
- E. Historia de intervenciones
- F. Encuesta
- G. Entrevista
- H. Análisis FODA
- I. El árbol de problemas (análisis causa-efecto)
- J. Contenido de documento de AT-SIAL
- K. CANVAS – Modelo de negocios

Sección I

MARCO GENERAL



- **El mercado más allá de las fronteras**

La permanencia y crecimiento de las unidades de producción rural están condicionadas al contexto internacional.

- **El papel del Estado**

Las modificaciones estructurales en los países latinoamericanos han generado un sector rural con menor apoyo del Estado.

- **Las tendencias de ocupación poblacional y nuevas condicionantes**

- La población rural tiende a reducirse o es ya minoría.
- La población urbana impone a los alimentos nuevas condiciones de producción, transformación y comercialización.
- Temas como la pobreza, la migración y la carencia de capacidades, influyen en las condiciones de producción y comercialización de los alimentos.

- **Sobre-especialización productiva y aumento de la competencia**
Resulta en la **exclusión** de los pequeños productores rurales de las cadenas de producción y valor.
- **La participación de los gobiernos locales**
Menos control del gobierno central y una creciente participación de los gobiernos locales, que apoyan actividades productivas y su regulación. La **"nueva gobernanza local"**, expresada en espacios y procesos organizativos innovadores.
- **Las nuevas oportunidades**
Las pequeñas unidades de producción tienen pocas alternativas de desarrollo... pero existen oportunidades:
 - valoración y protección **del medio ambiente**
 - **producción orgánica** y el uso mínimo de agroquímicos
 - responsabilidad social y esquemas de **comercio justo**
 - uso de **sellos y certificaciones** de calidad y origen
 - aspectos de empaque y presentación de productos.

El concepto de territorio adoptado en esta guía

“Es un espacio elaborado, construido históricamente y socialmente, marcado en términos culturales, regulado institucionalmente y en el cual la eficacia de las actividades económicas es fuertemente condicionada por las relaciones de proximidad y de pertenencia a este espacio. El concepto de territorio puede ser visto como un conjunto de factores, como un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales, algo que se podría denominar “terruño-patrimonio”, y también como sistema local de innovación.

Muchnik y Sautier (1998)

- **Territorio-ambiente** es un binomio indisociable.
- El territorio no es una entidad estática, inerte, en el que las actividades productivas y las interacciones sociales suceden, sino que es **dinámico, flexible** y determina el potencial de desarrollo de los actores y sus interrelaciones.
- El territorio (objeto-sujeto) es un **receptor natural de las iniciativas de desarrollo**.

Territorialidad

La territorialidad es la expresión del territorio como un recurso estratégico de los actores sociales, integrando así un espacio de proximidad. Se fundamenta en cuatro vertientes (Pecqueur, 2001):

- el sentimiento de pertenencia,
- la transmisión de conocimientos tácitos,
- el efecto permanente,
- la fuerza de los actores individuales.



Enfoque territorial

El **enfoque territorial** en el desarrollo rural significa un cambio de perspectiva: de lo sectorial a lo multisectorial, promoviendo el análisis multidimensional (elementos económicos, políticos, sociales y ambientales, entre otros).

En el ámbito social, la búsqueda del empoderamiento de los actores locales es uno de los rasgos más destacados.

Este enfoque ha servido como modelo para tareas como:

- gestión conjunta con actores sociales,
- gestión sostenible de los recursos naturales,
- análisis y diseño de políticas públicas e institucionalidad dentro de un espacio geográfico.



Agroindustria Rural (AIR)

Es la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.

Boucher y Riveros (2000)

La idea central de las Agroindustrias Rurales (AIR) era conformar un modelo de producción favorable a la pequeña agricultura familiar. Como herramienta de desarrollo se fundamentó en el fortalecimiento de capacidades de los actores locales, así como en la generación y retención de valor agregado.

Sin embargo, a finales de la década de 1990, nuevos problemas para la producción de pequeña escala y retos, como la globalización y la apertura comercial, llevaron al límite el modelo AIR.

Las AIR son unidades de producción que pueden ser competitivas al agruparse, integrando cadenas productivas respaldadas por redes locales de empresas de producción primaria, transformación y servicios. Esto puede dar forma a **Concentraciones de AIR** que pueden analizarse y desarrollarse, mediante:

- una interacción territorial,
- fenómenos de "cooperación-competencia",
- incorporar procesos de innovación,
- generar productos de calidad, incorporando su origen, identidad y reputación territorial.

Además, aspectos como la valoración de la proximidad geográfica y otros elementos que articulan AIR de una misma concentración geográfica, dieron forma al Enfoque de los **Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)**.

Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, 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 y Sautier (1998)

El **Enfoque de SIAL** es un marco de referencia teórico, analítico y práctico que permite la aproximación a las AIR de una región específica, buscando su mejora con énfasis en el análisis de cadenas productivas a nivel territorial.

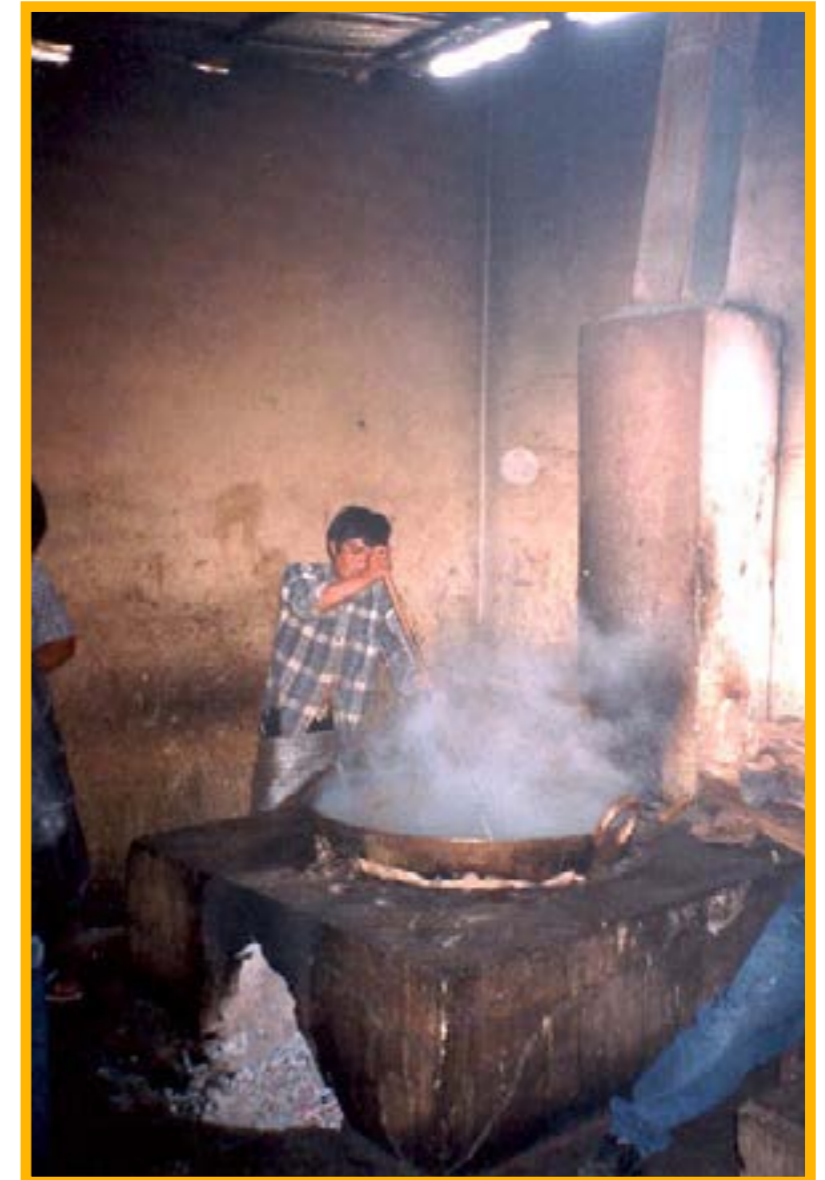
Este enfoque pone especial atención en los recursos específicos del territorio que pueden ser activados, buscando alternativas en donde se integren cadenas productivas y territorio.

Utilidad

El énfasis de trabajo con SIAL era analizar el potencial competitivo de una concentración de AIR, aplicando el proceso **Activación de los recursos específicos del territorio**, Éste resalta la importancia de los vínculos entre las AIR y el territorio para impulsar procesos de desarrollo local y la articulación entre actores locales.

Así, se podían analizar el anclaje territorial y la concentración geográfica de la actividad económica basada en pequeñas unidades de producción.

Al relacionar la actividad económica y el territorio se podía respaldar la elaboración de proyectos y políticas de apoyo al desarrollo.



La Activación SIAL

El análisis de esa facultad colectiva de organización de AIR condujo a la definición del concepto de **Activación SIAL**, el cual se expresa como “**la capacidad para movilizar de manera colectiva recursos específicos en la perspectiva de mejorar la competitividad**”. En este caso, movilizar, de manera colectiva, recursos de concentraciones de AIR en un territorio particular.

La activación considera también el impulso de actividades no agrícolas: el turismo rural y agroalimentario; la calificación territorial y la exportación de productos a nichos de mercado especializados.

Este desenvolvimiento práctico generó que el concepto SIAL evolucionara hacia múltiples ámbitos alrededor de una “**forma particular de organización territorial de las actividades agrícolas y agroalimentarias**”.

La evolución del concepto



Para los fines de este documento destacan dos aspectos SIAL:

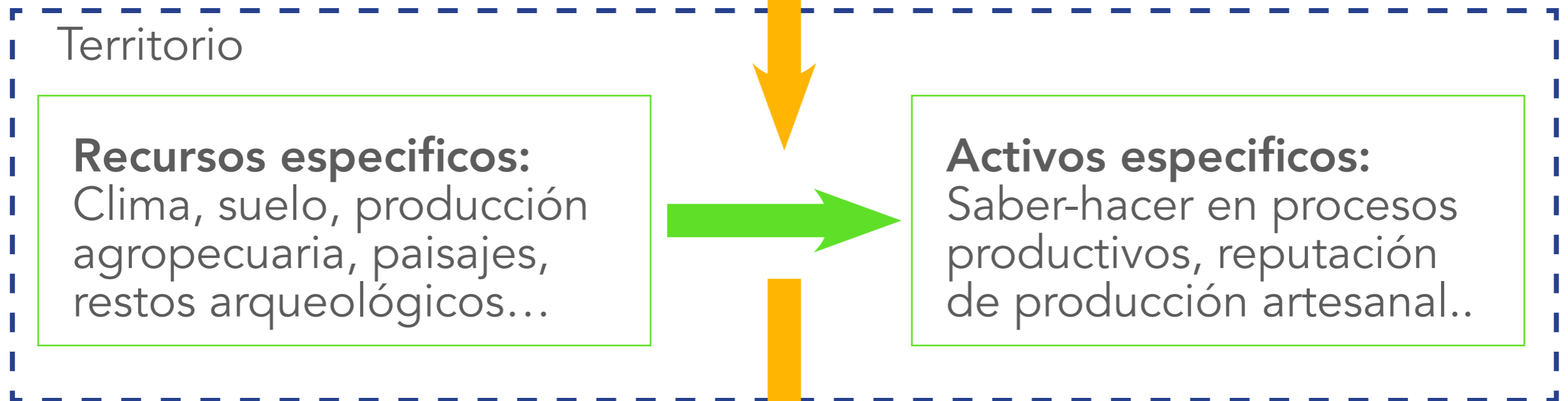
SIAL como una organización geográfica

- Sistema de Producción Localizado (SPL) o clúster agroalimentario rural
- Anclaje territorial
- Territorialidad
- Proximidades
- Externalidades
- Fundamento en relaciones sociales:
 - confianza
 - capital social
 - acciones colectivas.

El Enfoque SIAL

- Sintetiza la capacidad de análisis de las organizaciones geográficas SIAL ancladas al territorio
- Permite el abordaje y la resolución de algunos de sus problemas para **integrarse eficientemente a procesos de desarrollo**

Esquema general



Eficiencia colectiva (H.Schwitz):

Acciones colectivas de coordinación y empoderamiento de actores: asociación de productores, marca colectiva, etc.

Definición

Todo territorio tiene **recursos genéricos** y **recursos específicos**. Los segundos están estrechamente vinculados a características propias del territorio, y pueden ser socioculturales, económicos, ambientales, etc. Estos recursos suelen vincularse con saber-hacer locales, una identidad o la reputación de un producto, entre otros; de tal forma que tienen una relación estrecha con rasgos socioculturales.

Cuando los recursos específicos se reconocen y movilizan en un proceso de activación, generan **activos territoriales**. El aumento de esos activos enriquece el patrimonio del territorio.

En el Enfoque SIAL, los recursos específicos son rasgos que se pueden integrar a iniciativas que promuevan el desarrollo territorial. Esto es precisamente el proceso de activación, que tiene su base en la **acción colectiva mediante el empoderamiento de los actores locales**.

Características

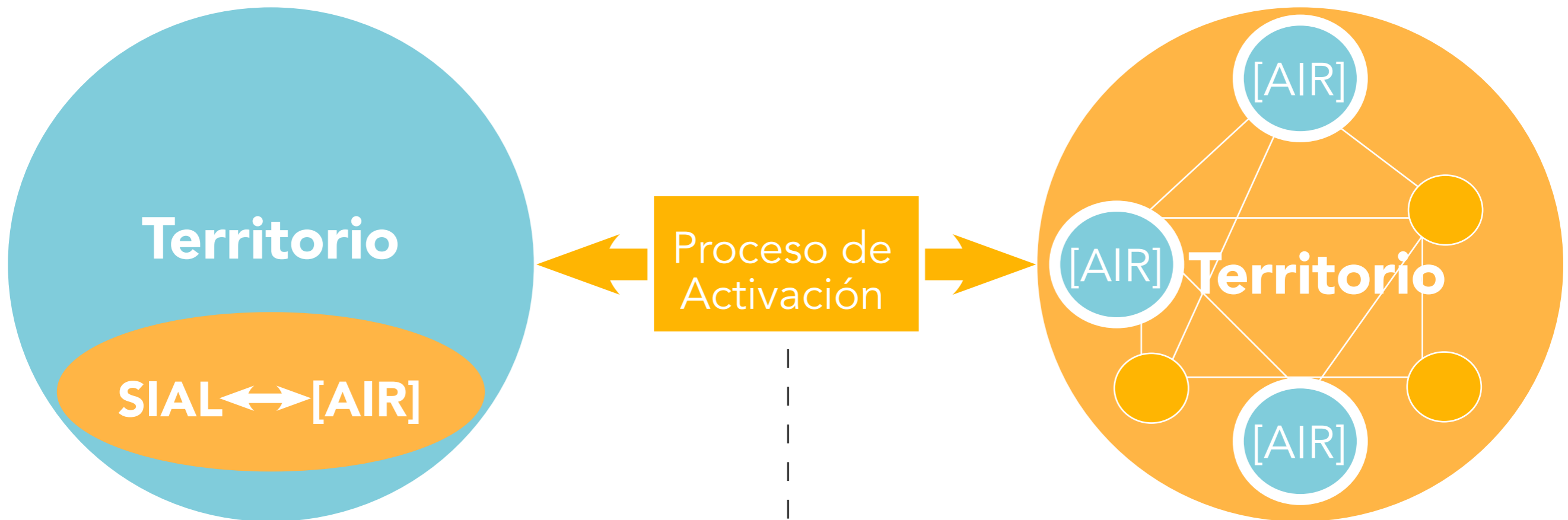
En síntesis, el proceso de activación se distingue por los siguientes rasgos:

- Movilización y activación de recursos específicos del territorio, en combinación con recursos genéricos del territorio y recursos exógenos.
- Acción colectiva mediante el empoderamiento de los actores locales en su propio desarrollo.
- Fortalecimiento de aspectos sociales como confianza, capital social y acciones colectivas.
- Exclusión de dinámicas tipo “pasajero clandestino” (*free rider*).
- Relación con la coordinación intersectorial o interinstitucional, y la gobernanza local.
- Base de la construcción de un recurso específico territorial.
- Reforzamiento de las articulaciones de los actores locales en un territorio particular.

Esquema general

Enfoque sectorial:
activación **de recursos** del territorio...

Enfoque territorial:
activación **del territorio**



Mobilización de recursos específicos, acción colectiva, coordinación, gobernaza local, articulación de actores...

Definición de Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)

Proceso que respalda la gestión territorial, mediante la articulación horizontal y vertical de actores de distintas concentraciones de Agroindustrias Rurales (AIR) y otros agentes en un territorio específico.

La articulación se basa en una acción colectiva (estructural y funcional) en torno a:

- i) la identificación y valorización de recursos específicos territoriales
- ii) un objetivo común
- iii) líneas de acción estratégicas
- iv) compromisos pactados entre los actores.

Todos estos elementos formulados con métodos participativos, para darle una naturaleza endógena al desarrollo.

Boucher y Reyes (2013)

Características

La AT-SIAL permite trascender la visión bilateral prevaleciente en las relaciones de cooperación entre actores del territorio, hacia **visión transversal** en la que las relaciones se vuelven multilaterales, “policéntricas” e integrales, alejándose de las acciones sectorizadas.

En esta transición metodológica se cambia el objeto del proceso de activación:

- De: activar AIR y sus concentraciones
- A: Activar territorios - incorporando actores/ actividades de distintos sectores en torno a una acción colectiva.

El proceso es el mismo (la activación), pero el cambio del “objeto activado” permite transitar explícitamente del enfoque sectorial al enfoque territorial.



Sección II

METODOLOGÍA



SECCIÓN II – METODOLOGÍA



Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)



El documento empleado como base para esta "Ruta Metodológica" se puede descargar aquí:

[Descargar](#)



Para iniciar un proceso de Activación SIAL es indispensable realizar previamente:

- i) Formación de equipos de activación y seguimiento
- ii) Definición de objetivos y alcances de la iniciativa/proyecto.

¿Cómo inicia una Activación SIAL?

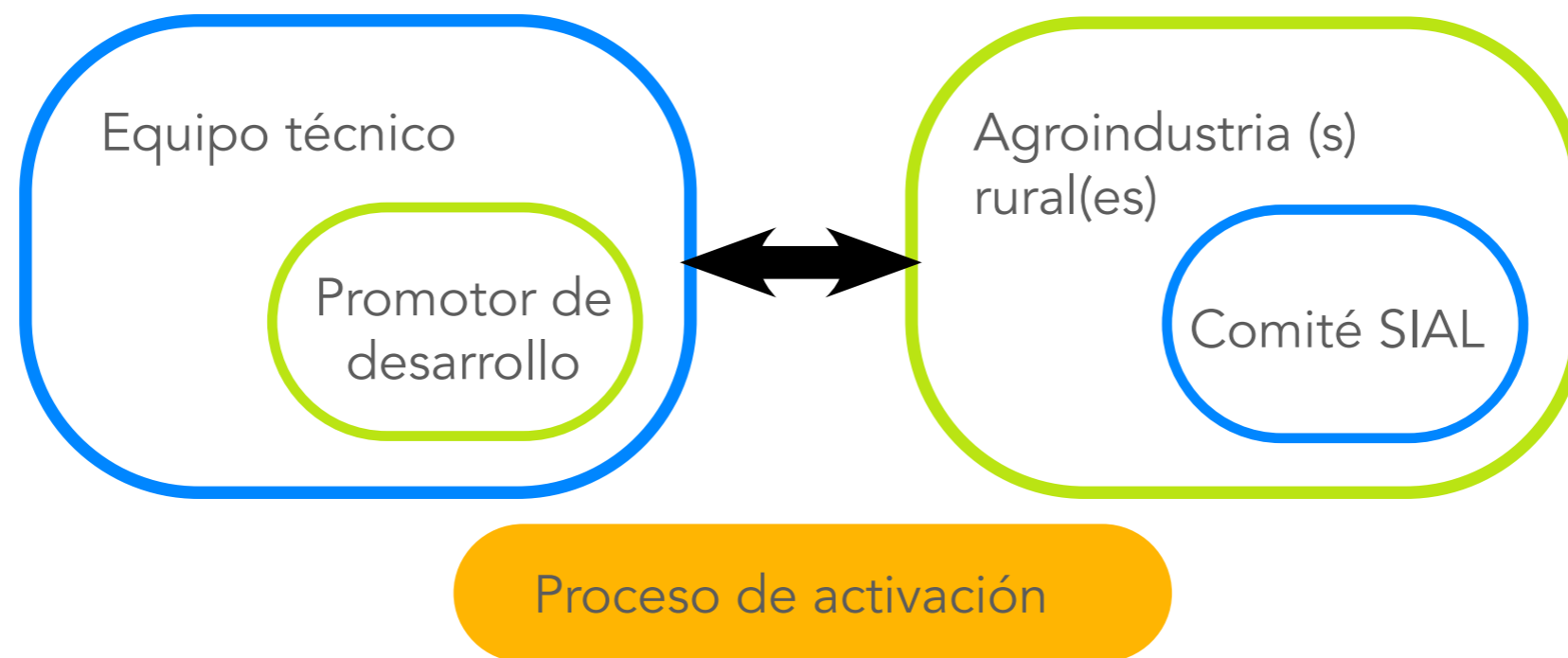
A partir de una necesidad de mejora, como búsqueda del desarrollo de una comunidad o territorio, basada en esbozos de una acción colectiva. Esta necesidad puede ser formulada por un conjunto de Agroindustrias Rurales (AIR) hacia un Promotor del desarrollo o viceversa.



Los equipos responsables de la puesta en marcha y seguimiento de una Activación SIAL son:

- El Equipo técnico, responsable de orientar el proceso de Activación SIAL,
- El Comité SIAL, como contraparte que representa los intereses de las Agroindustrias Rurales (AIR).

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



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

¿Cuál es el problema que queremos resolver?

Una vez resuelta esta cuestión, se puede analizar:

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

Es recomendable que en este paso se definan un objetivo general y dos o más objetivos particulares.



Es una de las fases más importantes, pues sintetiza la realidad de las Agroindustrias Rurales, la región y el contexto que les afecta. En buena medida, **la calidad del diagnóstico determinará la certeza de las alternativas** de activación SIAL que se propongan.

Consta de dos etapas:

- Acercamiento.
- Profundización.

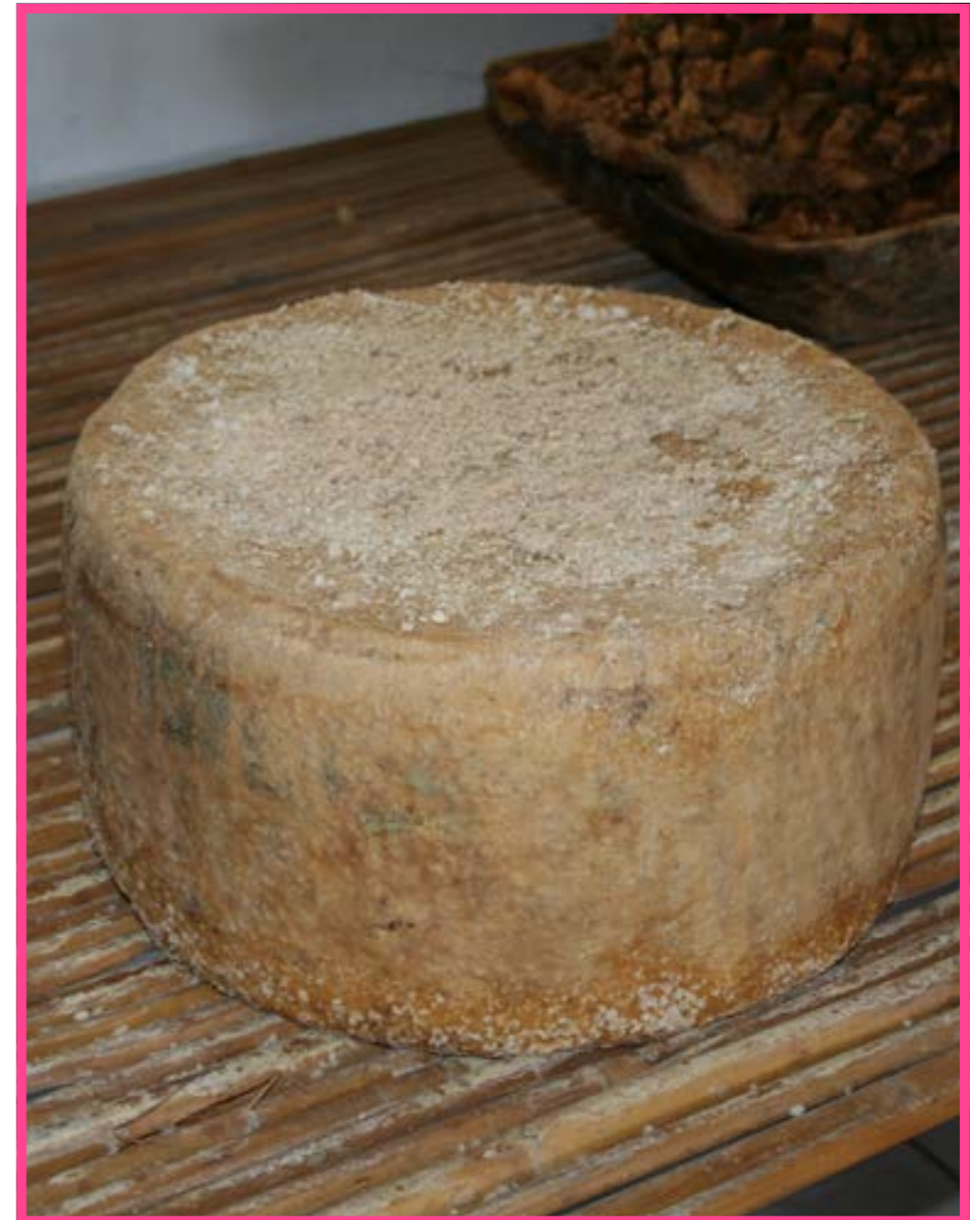


Permite identificar a los actores y describirlos a partir de la definición del territorio en el que se mueven, conocer su historia, sus etapas y situaciones o momentos de crisis.

Aquí se identifica y realiza un primer estudio sobre los recursos y activos específicos del territorio.

La etapa consta de dos pasos:

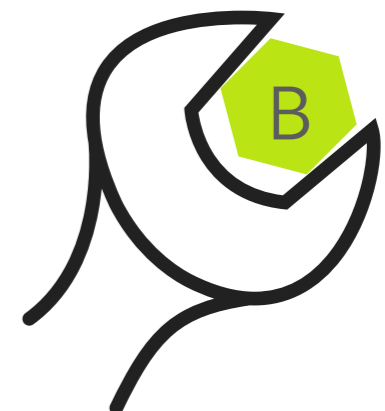
- Caracterización del SIAL
- Relacionamiento con los actores



Consiste en investigar las características y dinámicas de y entre los actores en el territorio.

Para esto es necesario conocer:

- El proceso histórico al que las AIR y el SIAL han sido expuestos, reconociendo y caracterizando:
 - Grandes etapas del desarrollo del territorio,
 - Eventos de crisis,
 - Causas y efectos de las anteriores.
- La identificación y caracterización de:
 - Territorio
 - Actores: instituciones, productores, empresarios, comerciantes e intermediarios, entre otros;
 - Productos: descripción, cantidad y calidad;
 - Aspectos del saber-hacer;
 - Recursos y activos específicos.



Se trata del primer contacto de los conductores del proceso de Activación SIAL con los actores.

La forma de relacionarse con los actores varía según el tipo de actor y el contexto.

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 que tiene la participación de los productores, que potencialmente se verán beneficiados con las mejoras.


Es importante no crear falsas expectativas y **límites de acción del Equipo técnico también deben ser explícitos.**



Los pasos sugeridos para realizar el **Acercamiento** son:

- Realizar una revisión bibliográfica y estadística;
- Conducir una visita prospectiva a la(s) localidad(es) relevantes y entrevistar a los actores clave;
- Identificación, acercamiento y caracterización de los actores;
- Realizar talleres de mapeo con grupos específicos.



- 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, así como de las causas y efectos de esa condición.
- Herramientas  **Encuestas/entrevistas, talleres participativos**, estudios de mercado, modelos de relación y flujo (mapeo)



El equipo técnico puede organizar la información recabada mediante instrumentos diversos.

Algunos de estos son:

- Diagrama de relacionamiento
- Representación de Schmitz
- Diamante de Porter



[Para recordar]

Independientemente de cómo se presenten los resultados de la Profundización, existen elementos clave:

- La historia de la concentración de las Agroindustrias Rurales;
- Caracterización del territorio y los actores;
- Caracterización de los empresarios rurales y las unidades productivas;
- Descripción de los relacionamientos: "hacia atrás", "hacia adelante" y "horizontales o laterales";
- Construcción de las redes sociales;
- Análisis de competitividad de la concentración;
- El/los "saber-hacer", su evolución y las innovaciones;
- Relatos de vida.



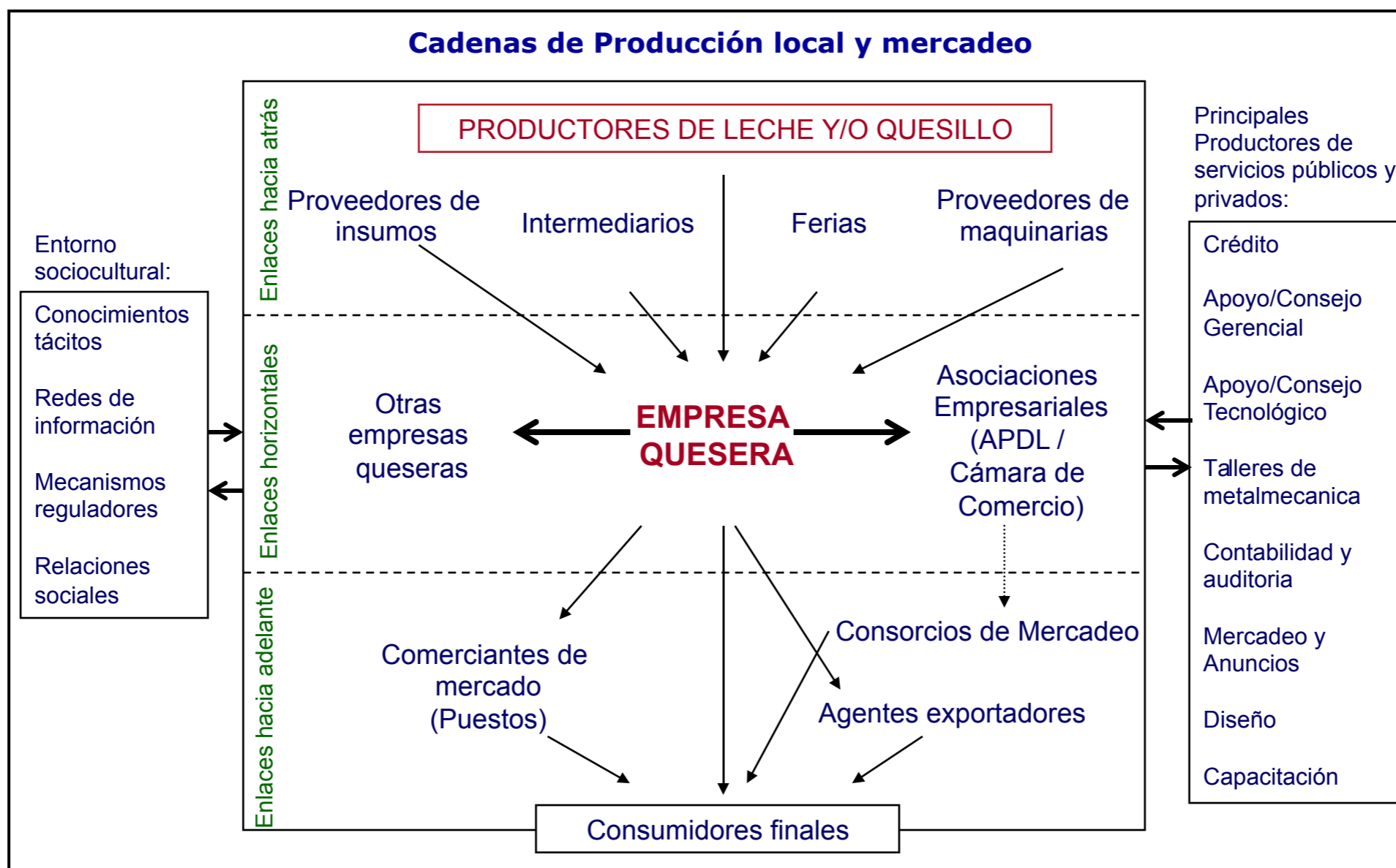
[Representación de Nadvi y Schmitz]

El modelo parte de la Agroindustria Rural (AIR) analizada y esquematiza las relaciones horizontales, tanto comerciales como organizativas o políticas, en dos vías:

- "Hacia atrás" (proveedores)
- "Hacia adelante" (clientes/compradores)

Esto ubica a la AIR tiene en su entorno, tanto sociocultural como comercial.

Queseras de Cajamarca, Perú



FASE 2 DIAGNÓSTICO:

Etapa de Profundización: **El producto esperado**

El producto del diagnóstico es un **documento claro y conciso** que incluye los elementos relevantes para identificar los principales problemas y oportunidades para el desarrollo de las Agroindustrias Rurales (AIR).

El documento debe apoyar la evaluación de alternativas y **sustentar la discusión y la toma de decisiones** en torno a la Activación.

El diagnóstico es un documento "vivo", que no se integra totalmente en su primera versión, sino que avanza mientras el proceso de Activación sigue su curso.



- 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:
 - a) Mantener el intercambio de información entre el Promotor y los actores
 - b) 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.

Los diferentes actores decidirán si la “realidad” reflejada en el diagnóstico corresponde con su percepción sobre las condiciones que predominan en las Agroindustrias Rurales y el SIAL.

Este es el momento adecuado para detectar faltantes de información o ubicar actores o grupos que no fueron investigados; es decir, identificar los elementos no documentados durante la fase de Diagnóstico.

En la Validación se inician o fortalecen los vínculos de **confianza** entre el Promotor y el Productor y las organizaciones de las que forma parte.

- 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 para Análisis FODA y Árbol de problemas



Esta fase requiere claridad en cuanto a la información sobre la densidad de Agroindustrias Rurales (AIR) y el nivel de integración del territorio en el que se encuentran.

En cuanto al nivel de integración, de menor a mayor avance, se pueden reconocer territorios:

- De productos;
- De estrategias individuales, formando una red de AIR;
- Organizados;
- Coordinados.

En las AIR es más importante la distancia funcional que la espacial; es decir, cómo interactúan a través de sus relacionamientos productivos.

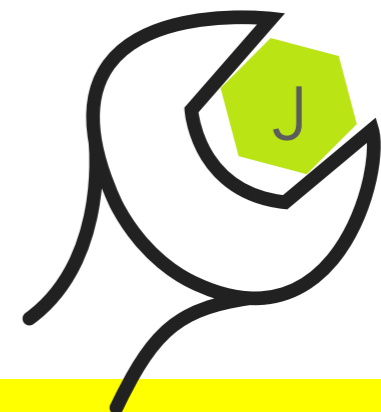
- Objetivo:
Definir las alternativas y las actividades que los productores implementarán para la activación SIAL.
- Productos:
 - a) Definiciones generales de actividades, tiempos y responsables,
 - b) Agenda para reunión de análisis estratégico (siguiente etapa).
- Aspectos clave:
 - a) Mantener el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

El Plan de acción se puede realizar durante uno o varios talleres participativos de planeación estratégica.

Inicia con un ejercicio de planeación estratégica, para definir misión, visión, objetivos, actividades y resultados, planteados para el proceso de Activación SIAL.

El Plan de Acción necesita concretarse en generar Perfiles de proyectos. 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
- iii) resultados esperados



La fase de acompañamiento implica el seguimiento y gestión del Plan de acción. Esta fase distingue a la Activación SIAL de un ejercicio académico, y la constituye como un proceso de apoyo al desarrollo de las Agroindustrias Rurales (AIR) y los SIAL.

Para la puesta en marcha se requiere que las alternativas (generalmente descripciones del "qué"), especifiquen:

- *¿cómo?*
- *¿quién?*
- *¿cuándo?*
- *¿cuánto?*

Responder lo anterior permitirá formular programas de trabajo para personas / grupos específicos, y asociarlos a presupuestos y fuentes de financiamiento (actuales y potenciales).

Debido a que las alternativas identificadas en las etapas previas requieren de inversión (capacitación, financiera, política), es común que haya un intervalo entre la formulación de las alternativas y su implementación.



El seguimiento se concentra en acompañar el proceso de activación expresado en el Plan de acción; consiste en el apoyo para que las actividades programadas se lleven a cabo de la mejor manera.

Cualquier proyecto enfrenta incertidumbres y situaciones no previstas. No obstante, en la medida que las actividades estén en función del contexto y los recursos disponibles (análisis que se logran en etapas previas de la Activación SIAL), los impactos que los imprevistos tengan sobre los proyectos se minimizarán.

El seguimiento de la Activación SIAL se puede hacer en distintos aspectos de un proyecto: tareas, resultados o metas (incluidas las presupuestales). Esto depende de cómo esté formulado el proyecto, el nivel de control sobre las actividades y, en repetidas ocasiones, según los requisitos de la fuente de financiamiento.

Lo más importante del seguimiento es regular el proceso de Activación SIAL completo, de tal forma que se cumpla en tiempo, forma y presupuesto lo planificado o, en caso de desviaciones, resolverlas lo antes posible.

La retroalimentación mediante la evaluación es esencial para la Activación SIAL: 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 para ajustarse a las nuevas condiciones y regresar a una condición estable (resiliencia de un sistema).

La evaluación juega un papel decisivo en la identificación de desplazamientos respecto a lo esperado -por desempeño interno o por cambios en el entorno- es crítica para hacer correcciones.



La evaluación no es un agregado al proyecto, es parte de él.

Por ello se tiene que elaborar un plan de evaluación que debe respaldarse presupuestalmente.

Las evaluaciones, a grandes rasgos, pueden diferenciarse en dos grupos:

- De desempeño: **cómo se hacen las actividades**
- De resultados/impacto: **qué se logra con las actividades.**

Un plan de evaluación tiene que dejar claros los resultados esperados y para ello usa indicadores, que deben cumplir con:

- i) Estar elaborados de manera clara para los interesados
- ii) Ser factibles de elaborar con la información asequible, en un tiempo adecuado
- iii) Resultar costo-efectivos según el presupuesto disponible.

SECCIÓN II – METODOLOGÍA



Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)



El documento empleado como base para esta "Ruta Metodológica" se puede descargar aquí:

Descargar

A partir de la pregunta “¿cómo aplicar el Enfoque SIAL a la gestión territorial?” se integró una metodología aplicada en cuatro territorios (estudios de caso):

- Paralelo 42° Comarca Andina (Argentina)
- Sur Alto (Costa Rica)
- Intag (Ecuador)
- Tenancingo (México)

Los resultados y lecciones aprendidas de los casos sirvieron para la discusión y construcción conceptual y metodológica, dando forma a la [Activación Territorial con enfoque de SIAL \(AT-SIAL\)](#).

La base empírica de la AT-SIAL busca cambiar el objeto de estudio, pasando de una cadena productiva al territorio; es decir, [de lo sectorial a lo territorial](#). Sus rasgos innovadores son:

- Se dirige a promover la activación de un territorio ([multi-sectorial](#))
- Incorpora el aprendizaje de cuatro experiencias bajo una metodología común que fue adaptada al contexto de cada uno de ellos ([flexibilidad](#)).





¿Cómo inicia un proyecto de AT-SIAL?

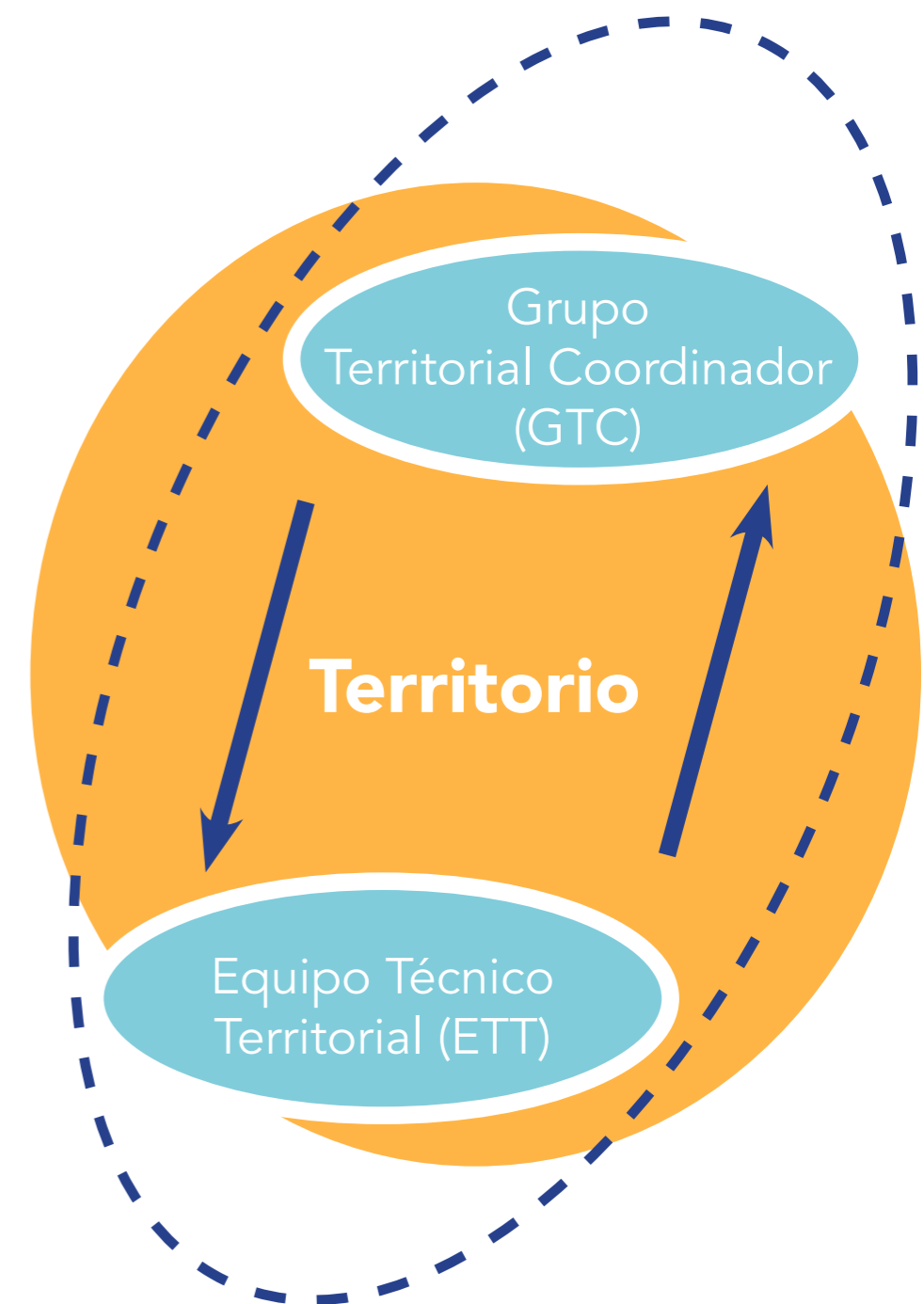
El detonante es la identificación de un problema o amenaza en el territorio. Así, un proyecto **AT-SIAL** podría iniciar con la **necesidad de cambio** identificada por un grupo de productores u organización (origen endógeno), o ser parte del interés y responsabilidades de una institución sobre un territorio particular (origen exógeno).

Independientemente del origen de la necesidad atendida, se debe recordar que la metodología AT-SIAL tiene una naturaleza participativa, lo que implica el involucramiento de los actores locales en las distintas etapas.



El resultado del origen endógeno puede ser una solicitud del grupo a una institución que apoye la AT-SIAL. Los solicitantes definirán el **Grupo Territorial Coordinador (GTC)**: se trata de una estructura existente o derivada del proyecto. Es un nivel de dirección-coordinación de las actividades; sus miembros podrían ser: representantes de cadenas productivas, organizaciones de productores, técnicos y autoridades locales.

El **Equipo Técnico Territorial (ETT)** es el nivel operativo del proyecto; es un grupo de especialistas que apoyan la AT-SIAL, realiza análisis y presenta resultados al GTC. El ETT puede ser la respuesta institucional ante una solicitud de apoyo en un territorio. Sus funciones son: orientar el proceso AT-SIAL, involucrar al GTC en las decisiones y apoyar la gestión de recursos (materiales, humanos, económicos).



Fijar objetivos del proyecto permite dimensionar los alcances en cuanto a responsabilidades, ejes temáticos, tiempos o presupuesto. Estos aspectos tienen que especificarse antes de iniciar la intervención en un territorio particular.

Existen cuatro elementos relacionados en torno a los objetivos:

- i) un territorio delimitado
- ii) una necesidad de cambio
- iii) una organización (que conformará un grupo de seguimiento al proyecto)
- iv) un grupo de participantes potenciales.



Preguntas orientadoras para definir objetivos

- ¿Qué y quién originó la intención del proyecto? (surgimiento de la iniciativa)
- ¿Qué se quiere lograr para los participantes y para el territorio?
- ¿Con qué recursos (humanos, económicos, materiales, financieros, otros) se cuenta?
- ¿Cuáles son los compromisos que los diferentes participantes (instituciones, grupos, universidades) podrían asumir?
- ¿Cuáles son los límites del territorio?

Debido a que todo proyecto tiene restricciones, particularmente económicas e institucionales, es fundamental delimitar el territorio y los compromisos que cada parte puede asumir.

El personal técnico e institucional debe conocer las restricciones de cada organización para no generar falsas expectativas.

Es importante realizar una reunión en donde se revisen los objetivos y alcances del proyecto, previamente aceptados por el **Grupo Territorial Coordinador (GTC)**. Las propuestas tendrían que ser validadas o ajustadas con apoyo del **Equipo Técnico Territorial (ETT)**.

Previamente a esta reunión conviene realizar una búsqueda de información documental y de opinión experta sobre el contexto territorial, sus actividades y actores. Esta investigación es tarea del ETT.

Al final de esta reunión técnica preparativa se espera la generación de una **Cédula de objetivos y alcances**.



Antes de iniciar el proyecto convendría una reunión en la que se presente y revise la metodología AT-SIAL. Sin duda, los conocimientos y experiencias de los participantes podrán compartirse con el resto, de tal forma que la actividad de capacitación no sea unidireccional.

Es importante tratar de homogenizar definiciones y criterios que guíen el trabajo, tanto de campo como documental.



Se refiere a la primera mirada al territorio bajo los lentes de la [AT-SIAL](#).

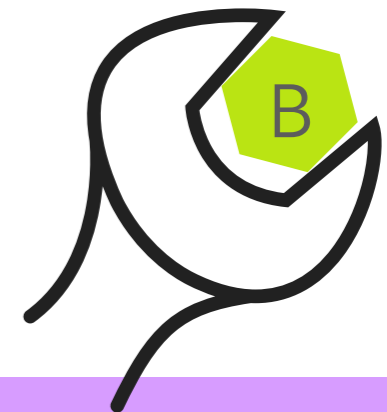
La idea central de la visita prospectiva es recorrer el territorio y tener elementos generales respecto a:

- i) identificar productos agroindustriales y artesanías, así como grupos organizados de interés para el diagnóstico;
- ii) reconocer condiciones generales de caminos y otra infraestructura (especialmente productiva y comercial); rasgos y condición ambientales, presencia institucional, medios de transporte; flujos de productos, centros de comercialización y procesamiento, entre otros;
- iii) contactar a informantes clave y programar reuniones posteriores, en talleres o entrevistas, según corresponda.

Se genera en un taller -conducido por el ETT- en el que participan los miembros del GTC. Su propósito central es ubicar espacialmente, y en términos de importancia relativa, las distintas actividades y actores del territorio, así como las interacciones y características generales de los mismos.

El mapeo territorial tendrá dos funciones principales:

- i. orientar las actividades a realizar durante la fase de diagnóstico y en la fase final de la AT-SIAL;
- ii. ubicar espacialmente las líneas de acción y los posibles proyectos que se implementarán. De esta forma, la idea central es *“empezar y terminar el proyecto con visión del territorio”*, a pesar de que el análisis se concentre en ciertas actividades y actores.



Se refiere a la descripción de las actividades a realizar así como la temporalidad total del proyecto y específica de cada actividad.

Con esta etapa concluye la fase de Preparación y planeación, por lo que habría información suficiente para tener cuatro productos:

1. Cédula de objetivos y alcances,
2. Grupos formados,
3. Mapeo territorial base,
4. Ficha descriptiva del territorio,
5. Plan de trabajo.



El diagnóstico es una síntesis de la condición del territorio, las AIR, los actores y sus articulaciones, el contexto que los afecta y los saber-hacer. Abarca factores endógenos y exógenos desde el punto de vista del territorio.

En el caso de la metodología AT-SIAL, la construcción de este entendimiento incorpora a los actores, de tal forma que éstos no se consideran “objetos” de una investigación sino “**sujetos**” de un proceso de desarrollo.

Esta fase se divide en dos etapas:
Acercamiento y Profundización.



Se define y describe a los actores según el territorio en el que se mueven; su historia, las etapas y las situaciones o crisis por los que han pasado, así como las instituciones, programas y proyectos que los han apoyado. También en ese momento se identifica y realiza un primer estudio sobre los recursos y activos específicos.

Lo importante es documentar las características y dinámicas de los actores en el territorio a través de:

- **Información histórica del territorio.**
- **Identificación y caracterización de:** actores; productos; aspectos del saber-hacer; y recursos y activos específicos que distinguen al territorio.
- **Relacionamiento con los actores.**



Mediante una revisión bibliográfica y estadística se obtiene la información relevante a los fines del proyecto AT-SIAL.

De manera central, en un **primer recorrido de campo**, se aplican entrevistas a actores clave, así como talleres de análisis diagnóstico. En ambos casos se hacen observaciones y registran aspectos técnicos y comerciales sobre algunos productos agrícolas, vías de comunicación, infraestructura, uso de suelo y condiciones ambientales generales.

Todos esos elementos pueden orientar la búsqueda posterior de material estadístico y bibliográfico, con lo que hay iteración.



El producto de los talleres, consultas e investigación documental, es un diagrama que presenta la ubicación de los actores y sus relaciones, dentro y fuera del territorio. El mapa resultante incluye las averiguaciones hechas por el ETT y la participación activa de los involucrados en los talleres.

El mapeo sirve para:

- Identificar faltantes de información,
- Programar entrevistas con actores clave,
- Revisar documentos y estadísticas nuevos,
- Investigar aspectos comerciales o sobre el procesamiento de algunos productos.

Un par de ejemplos a continuación ...



Se detallan los datos de los actores, el territorio y los recursos y activos específicos. Se estudian con precisión las relaciones entre ellos, las articulaciones (atrás y adelante) de las cadenas productivas y comerciales más destacadas. También se describen las acciones colectivas, el capital social, el “saber-hacer” y las innovaciones.

- **La historia de la concentración de AIR/SIAL**

Cómo y porqué se establecieron en el territorio las actividades principales; su evolución, las grandes etapas por las que pasó y las crisis o problemas por los que ha pasado.

- **Descripción del territorio y sus actores (no AIR)**

- **Las unidades productivas**

Aquí se considera la información sobre los empresarios rurales y sus empresas y se construye el perfil empresarial.



- **Los relacionamientos**

Se trata de los vínculos que las AIR/SIAL tienen con otros actores.

- **Construcción de las redes sociales**

Muestra la vinculación entre los actores, lo que permite hacer un diagrama de las relaciones entre los mismos.

- **Análisis de competitividad solidaria de la concentración**

Para los distritos industriales, en las cadenas de producción locales (clúster) se han demostrado los efectos positivos en la competitividad derivados de la cercanía entre las empresas. La identificación de esas oportunidades de vinculación **SIAL-SIAL** asociada al territorio es fundamental.

- **Relatos de vida (casos)**

La caracterización detallada de alguna AIR/SIAL o actor relevante, a manera de estudios de caso, permite profundizar en los rasgos que explican la condición territorial. Si esos relatos de vida se presentan como ejemplos generados a manera de artículo periodístico pueden enriquecer el documento.



El producto final del diagnóstico es un documento. Éste no necesita ser extenso o complicado en su análisis; pero sí ser claro, conciso e incluir los elementos relevantes para identificar los principales problemas y oportunidades del territorio.

No debe olvidarse que “la razón de ser” del diagnóstico es apoyar la identificación, evaluación y selección de alternativas de activación para el territorio.

El diagnóstico es un insumo para sustentar la discusión y la toma de decisiones con los actores del territorio que participan en el proceso AT-SIAL. Debe ser un instrumento que soporte la toma de decisiones posteriores.



El diálogo inicia el proceso de activación; refuerza la interacción con los actores locales y orienta los esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes. Así, se busca identificar oportunidades para que una acción colectiva funcional logre activos específicos del territorio.

El Diálogo para la AT-SIAL tiene tres etapas:

- Validación del diagnóstico
- Análisis estratégico
- Plan de acción



Esta etapa tiene como fin:

- Revisar y acordar con los actores clave el diagnóstico elaborado por el **Equipo Técnico Territorial (ETT)**.
- Acordar con los participantes en esta validación una agenda para realizar el análisis estratégico.



Esta es una de las etapas más importantes del proceso AT-SIAL pues definirá “**rutas de acción acordadas**” entre los actores, a partir de la información del diagnóstico ya validado.

Las actividades de esta etapa se centran en:

- identificar ventajas y desventajas del territorio
- definir alternativas y oportunidades.

El Análisis estratégico puede realizarse con diversas metodologías y herramientas (Marco Lógico, Planeación orientada a resultados, entre otras), pero dos de las más empleadas en el contexto SIAL han sido:

- el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA o FODA);
- el Árbol de problemas.



Los resultados del análisis estratégico permiten ver algunas alternativas que originen la **acción colectiva** en un territorio. Sin embargo, es necesario darle una estructura de proyectos a esas opciones de mejora.

El Plan de acción estará integrado por:

- las líneas estratégicas,
- una cartera de proyectos que los actores implementarán y,
- los criterios de éxito o indicadores a evaluar.

Se deben reconocer y, en medida de lo posible, vincular la AT-SIAL con los programas y proyectos vigentes en el territorio: **el carácter colaborativo de la iniciativa.**



Para cada proyecto/alternativa ("¿Qué?") se definen, al menos:

Elemento	Pregunta que atiende
Un objetivo/actividad	"¿Cómo?"
Un responsable	"¿Quién?"
Un plazo	"¿Cuándo?"
Un costo	"¿Cuándo?"



La conformación de una cartera de proyectos derivada de la AT-SIAL persigue dos fines: articular y coordinar actividades entre actores y generar opciones de financiamiento. Por lo tanto, este producto tiene usuarios internos y externos, y orienta a una organización a ser **gestora de proyectos**.

Cada uno de estos proyectos podría derivar en perfiles de proyecto. Para ello se puede aplicar el método de Marco Lógico, que resulta en una Matriz de Marco Lógico (MML), con tres componentes:

- principales elementos del proyecto
- factores externos
- indicadores.

Otra forma de formular estos proyectos es mediante el "CANVAS (lienzo) – Modelo de negocios", que muestra de forma sintética y clara cuál es la propuesta de valor de un negocio. Los nueve bloques o temas que recomienda la herramienta deben ser validados, contrastados y calibrados constantemente por el emprendedor (grupo).



Cuando se dispone de recursos para los proyectos o cuando éstos ya no necesitan inversión financiera, se inician las actividades formuladas. Las tareas incluyen:

- identificación de fuentes de financiamiento,
- preparación y presentación de propuestas,
- negociación y aprobación de la propuesta con los involucrados,
- búsqueda del financiamiento.

Cuando se obtiene el financiamiento o se realizan las primeras actividades de los proyectos, se puede considerar que la AT-SIAL ha iniciado.



Esta etapa se centra en acompañar a los actores clave para que las actividades programadas se lleven a cabo de la mejor manera.

Sirve para detectar las desviaciones (en tiempo, costo o resultados esperados) o los posibles obstáculos a las actividades y así poder formular soluciones.

Puede hacerse en distintos aspectos de un proyecto: tareas, resultados o metas, y es aplicable a diferentes miembros del equipo.

Lo más importante del seguimiento es considerar el proceso completo, buscando cumplir en tiempo, forma y presupuesto lo planificado.

La retroalimentación hacia los proyectos mediante la evaluación es esencial para la AT-SIAL, pues tanto el contexto como el territorio y sus componentes son dinámicos. 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 para ajustarse a las nuevas condiciones (resiliencia).

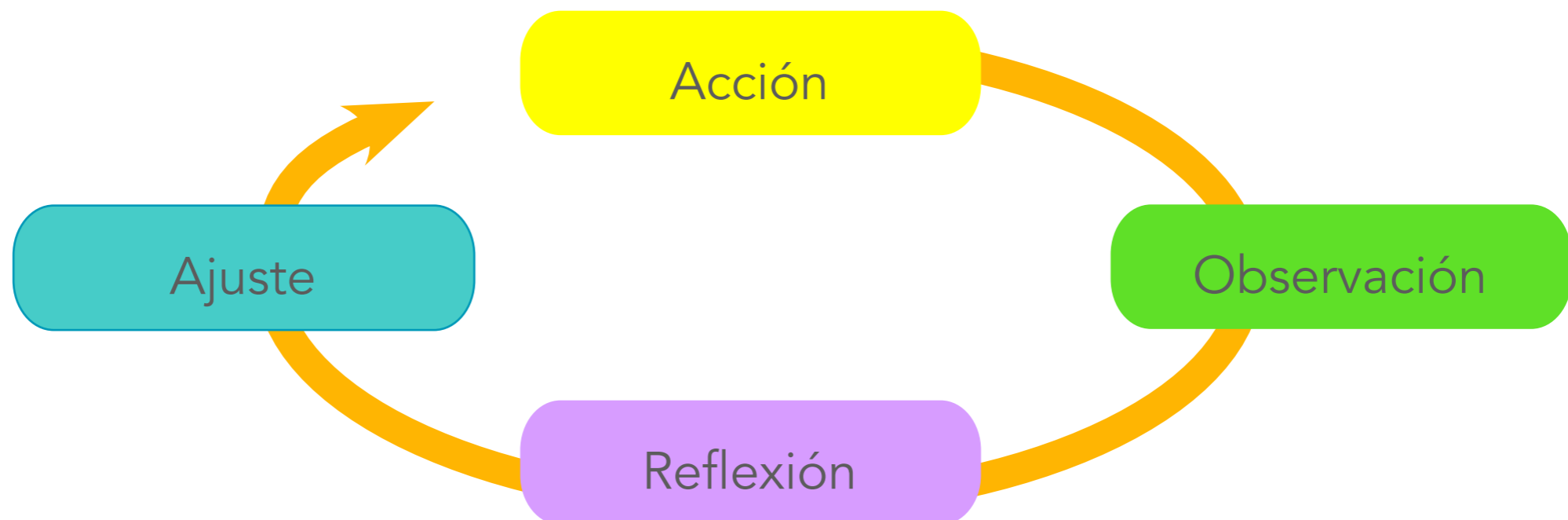
Es aquí en donde la evaluación juega un papel decisivo:

la identificación de desplazamientos respecto a lo esperado es crítica para hacer correcciones, a veces incluso antes de que haya impactos en la AT-SIAL.

El seguimiento y la evaluación del proyecto conforman un proceso continuo, en un espiral de mejora continua.

El plan de evaluación tiene que establecer los resultados esperados, para lo cual se usan indicadores. Cada indicador deberá ser:

- Medibles
- Precisos
- Consistente
- sensible.



Sección III

CAJA DE HERRAMIENTAS





- A. Plan de trabajo
- B. Mapeo territorial base
- C. Identificación de actores y preguntas conductoras
- D. Mapeo (participativo) de la cadena productiva
- E. Historia de intervenciones
- F. Encuesta
- G. Entrevista
- H. Análisis FODA
- I. El árbol de problemas (análisis causa-efecto)
- J. Contenido de documento de AT-SIAL
- K. CANVAS – Modelo de negocios



Finalidad:

Tener una ruta o diagrama general de flujo para orientar las actividades de la Activación.

Uso recomendado:

Herramienta 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.

Resultado esperado:

Un calendograma, cronograma, matriz de actividades o diagrama de flujo. Debe señalar: actividades, tiempos y responsables.



Finalidad:

Posicionar a las actividades, los sectores y las instituciones en el espacio geográfico, así como en el marco de las relaciones que tienen en el territorio.

Uso recomendado:

Puede emplearse en distintos momentos de la Activación (SIAL/AT-SIAL), pero es conveniente desarrollarlo al inicio del proceso para orientar actividades posteriores.

Resultado esperado:

Una representación gráfica de la ubicación de las actividades, actores e instituciones clave en el territorio.



Finalidad:

Identificar la información (**Qué**), las fuentes (**Dónde**) y las formas (**Cómo**) que tendrán que obtenerse durante el Diagnóstico.

Uso recomendado:

Aunque esto puede conducir a un amplio bagaje de información, se puede concentrar en:

- i. actores del sistema
- ii. características del mercado
- iii. integración del precio final del producto
- iv. procedimientos o "reglas de juego"
- v. servicios de apoyo.

Resultado esperado:

Una guía que oriente las averiguaciones y facilite el control del tiempo y los recursos disponibles para el proceso de Activación.



Finalidad:

Obtener, con la colaboración de distintos actores, un modelo esquemático de la cadena productiva local (territorial) y la comercialización.

Uso recomendado:

Según las necesidades y recursos de la Activación, el mapeo puede ser básico con la ubicación de actores/actividades o llegar hasta el cálculo de la estructura de costos de producción, así como de los precios de compra y venta, tanto de insumos como de productos y subproductos.

Resultado esperado:

Un diagrama ("el mapa") que identifica tanto a los participantes como los roles que desempeñan en la cadena analizada. Incluye las relaciones comerciales, personales y de apoyo al interior de la cadena.



Finalidad:

En un taller con actores locales, 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.

Uso recomendado:

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.

Resultado esperado:

Una línea del tiempo que señale claramente los hitos desde la perspectiva de la cadena(s) productiva(s) analizadas.



Finalidad:

Obtener información cuantitativa a partir de un mayor número de personas (comparativamente con las entrevistas). Con un diseño de muestreo apropiado (y los recursos necesarios para realizarlo), los datos de las encuestas tienen solidez estadística.

Uso recomendado:

Los resultados sirven para dar sustento a la definición de patrones y la proyección de tendencias; por ejemplo, en precios o volúmenes de venta de las AIR o actividades productivas estudiadas.

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

Resultado esperado:

Un reporte analítico de los resultados obtenidos.



Finalidad:

Profundizar en temas con actores particulares. Se orientan a “definir una opinión” (la del entrevistado).

Uso recomendado:

Al iniciar un proceso Activación y orientar el resto de las actividades, así como también aplicarse para cubrir faltantes detectados por otras vías de información. La entrevista suele demandar más tiempo que el disponible.

Resultado esperado:

Un reporte analítico de los resultados obtenidos.



Finalidad:

Profundizar en temas con actores particulares. Se orientan a “definir una opinión” (la del entrevistado).

Uso recomendado:

Es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión, que promueve la participación y produce un resultado accesible para distintos actores. Esta herramienta se puede aplicar para distintos sectores productivos, actores de la cadena, niveles de organización o territorios, involucrados en un proceso de AT-SIAL.

Resultado esperado:

El cuadrante FODA, como síntesis realista de las condiciones que perciben los actores clave.





Finalidad:

Identificar participativamente un problema central (tronco), así como sus causas (raíces) y las consecuencias que éstas podrían tener (ramas y hojas).

Uso recomendado:

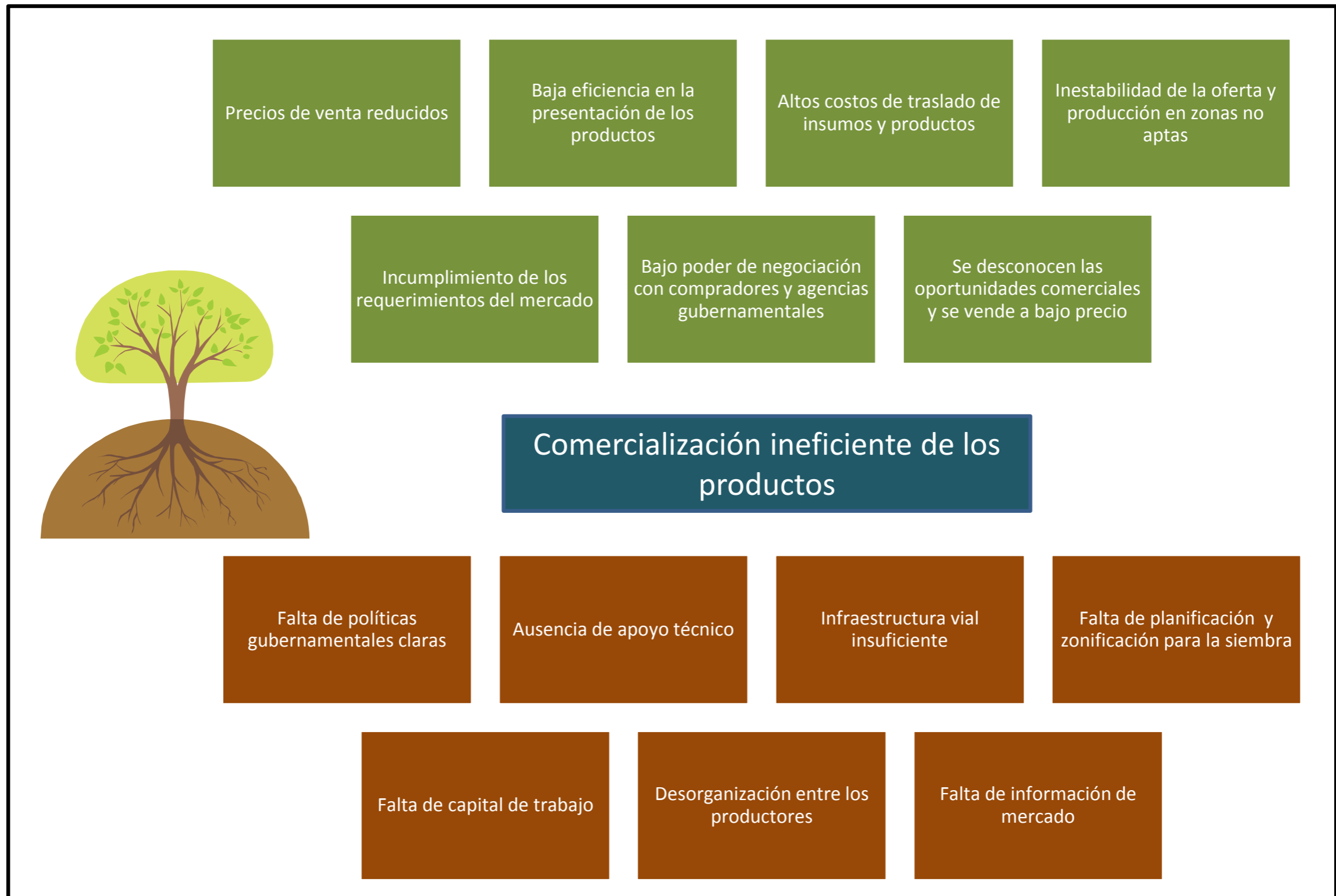
Con la analogía de un árbol, el problema representa el tronco; las causas, las raíces, y los efectos, las ramas. Aquí los problemas diferentes pueden tener las mismas causas o generar los mismos efectos, así que el proceso de construcción no es lineal, y se pueden establecer relaciones en todos los sentidos.

El número de problemas que se detallan a este nivel depende de la priorización, el tiempo disponible y las capacidades de los involucrados para resolver los problemas identificados.

[Una regla práctica puede ser concentrarse en detallar los tres primeros problemas, suponiendo que el resto tendrá alguna relación con éstas.]

Resultado esperado:

Un diagrama que muestra la priorización de un problema, identificando sus causas y efectos.





Finalidad:

Tener una memoria ordenada/ estandarizada sobre la caracterización de una región y la identificación de las alternativas.

Uso recomendado:

Los procesos de Activación implican a distintas instituciones y personas, así que el documento será una referencia básica para los participantes. Puede ser un instrumento de gestión de recursos, por lo que tiene que estar bien estructurado y contener información suficiente para coordinar acciones.

Resultado esperado:

Un documento participativo de diagnóstico y caracterización, con planeación estratégica y plan de acción a seguir.

Ejemplo



Contenido	
Prólogo	3
Antecedentes.....	7
Capítulo I. Objetivos y Metodología.....	9
1.1. Objetivos	10
1.2. Metodología.....	10
Capítulo II. Diagnóstico	15
2.1. Historia del territorio.....	16
2.2. Delimitación geográfica del territorio.....	19
2.3. Gobernanza	22
2.4. Población.....	23
2.5. Descripción de los recursos y activos específicos en el territorio.....	24
2.6. Activos específicos del territorio.....	25
2.7. Principales sistemas-producto.....	27
2.8. Otros sistemas-producto.....	45
2.9. Principales actores.....	49
Capítulo III. Activación	57
3.1. Análisis PODA territorial.....	58
3.2. El proceso de Activación del Territorio de Itag.....	58
Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones.....	65
4.1. Conclusiones sobre el proyecto.....	66
4.2. Recomendaciones metodológicas.....	66
Referencias	68
Anexos.....	69
Anexo 1. Programa de trabajo del proyecto.....	70
Anexo 2. Proceso de selección de las actividades productivas a detallar.....	71

Finalidad:

El Canvas (lienzo en inglés) de modelos de negocio (A. Osterwalder) es una plantilla estratégica que resulta en una representación gráfica de un modelo de negocios. Un modelo de negocios describe racionalmente cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Uso recomendado:

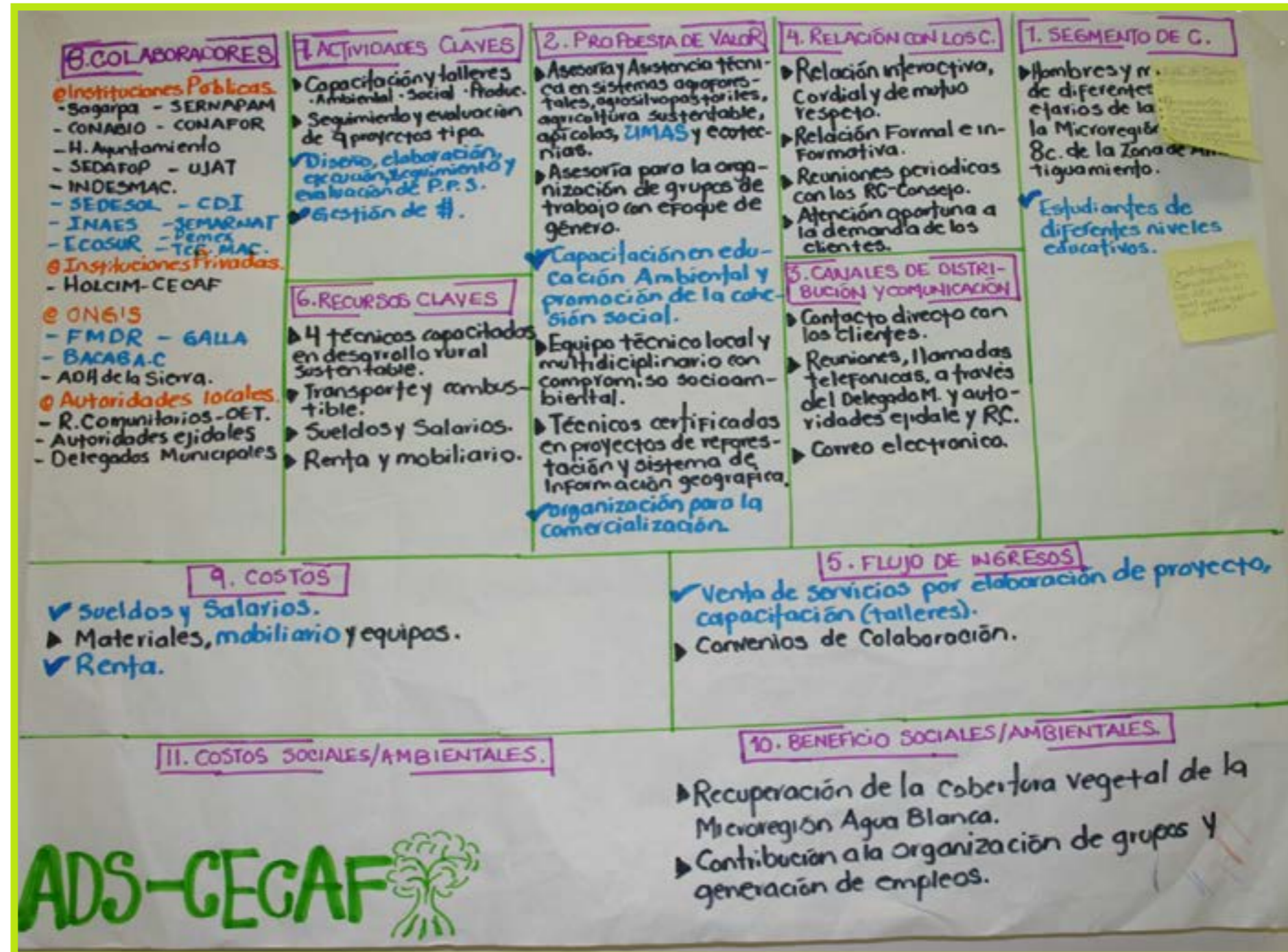
Esta herramienta permite al emprendedor (puede ser grupal) plasmar de manera simple cuál es la propuesta de valor de su negocio. Requiere completar nueve bloques o temas, que deben ser validados, contrastados y calibrados constantemente por el emprendedor. Los bloques pueden ajustarse en cada situación, pero se recomiendan:

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de distribución
- Relación con los clientes
- Flujos de ingresos
- Activos o recursos clave
- Actividades clave
- Socios clave
- Estructura de costos.

Resultado esperado:

Un resumen ("el lienzo") que plasme claramente cuál es la propuesta de valor de un negocio.

Ejemplo de Modelo de negocios elaborado participativamente con una Agencia de Desarrollo Sustentable en el marco del Corredor Biológico Mesoamericano Tabasco-México



Fuente: Agencia de desarrollo sustentable "Centro de capacitación agropecuario y forestal, Asociación Civil" (ADS-CECAF)

Para más información:

Algunos sitios en donde puedes encontrar información adicional sobre los temas tratados en este documento

www.cirad.fr

www.iica.int

www.iica.int/Esp/regiones/norte/mexico/Paginas/Default.aspx

www.redsial.org.mx

www.umn-innovation.cirad.fr/

También es posible registrarse en los siguientes grupos para ingresar a listas de distribución:

Alimentos, Territorios y SYAL (<https://espanol.groups.yahoo.com/neo/groups/altersyal/info>)

Red de quesos artesanales (<https://es.groups.yahoo.com/neo/groups/redquesos/info>)

PRODARNET – Agronegocios Rurales (<https://es.groups.yahoo.com/neo/groups/prodarnet/info>)

... y unirse a los perfiles Facebook

Red en sistemas Agroalimentarios Localizados – México (<https://www.facebook.com/pages/Red-en-Sistemas-Agroalimentarios-Localizados-M%C3%A9xico/555195234497248?fref=nf>)

Red Agregación de Valor (<https://www.facebook.com/groups/279425118907554/?fref=ts>)

Red sobre Sistemas Agroalimentarios Localizados - América (<https://www.facebook.com/groups/561575373867111/>)

Turismo Agroalimentario (<https://www.facebook.com/groups/742008235837531/>)

MENSAJE FINAL

Esperamos que esta guía haya sido útil para las actividades que tengas planeadas.

Para continuar en un proceso de mejora continua, puedes mandar comentarios o sugerencias sobre este material a:

Dr. Francois Boucher (CIRAD/IICA) – fymboucher@yahoo.com

Los autores queremos agradecer a todos los que, directa o indirectamente, hicieron aportaciones a las discusiones y materiales que dieron forma a las metodologías de Activación SIAL y AT-SIAL. Con el riesgo de olvidar a algunos y sin ningún orden especial, mencionamos a:

Christine Danklmaier, Wienke Heinrichs, Hernando Riveros, Marvin Blanco, Patricia Vargas, Katya Acuña, Margarita Baquero, Adriana Lucio-Paredes, Rubén Vinueza, Jonathan López Santos y José A. Fraire Cervantes.



México, 2015

