

# Sistemas Agroalimentarios Localizados SIAL, una nueva visión de gestión territorial en América Latina



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013



Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), una nueva visión de gestión territorial en América Latina: experiencias en territorios de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México por [IICA](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](#).

Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

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>.

Coordinación editorial: François Boucher y Juan Antonio Reyes González

Corrección de estilo: Magdalena Godínez

Diseño de portada: Ibipluss, S.A. de C.V.

Diagramación: Ibipluss, S.A. de C.V.

Impresión: Ibipluss, S.A. de C.V.

Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), una nueva visión de gestión territorial en América Latina: experiencias en territorios de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México / IICA, CIRAD -- México: IICA, 2013.  
200 p.; 21.5 cm x 27.9 cm

ISBN: 978-92-9248-500-9

1. Desarrollo rural 2. Sistemas de explotación 3. Agroindustria 4. Participación comunitaria 5. Materiales de enseñanza 6. Proyectos de desarrollo 7. Argentina 8. Costa Rica 9. Ecuador 10. México I. IICA II. CIRAD III. Título

AGRIS  
E50

DEWEY  
338.19

México  
2013

Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), una nueva visión de gestión territorial en América Latina

Experiencias en territorios de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo / La Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD)



Proyecto financiado por:

Fondo Concursable para la Cooperación Técnica (FonCT)

México

2013



## PRESENTACIÓN

La agricultura de América Latina y el Caribe (ALC) se enfrenta a una oportunidad global sin precedentes: satisfacer los patrones de consumo diferenciados y de mayor calidad de 7000 millones de personas en la actualidad y de no menos 9000 millones para el 2050. A esta oportunidad se suma el valor que le brinda la agricultura a las poblaciones rurales, no solo como su fuente alimentaria, sino también como su única o primordial fuente de ingresos. Y son los territorios rurales precisamente los llamados a prepararse, adaptarse y asumir el reto de alimentar al mundo.

En este marco de trabajo, es responsabilidad de todos los que trabajamos en la promoción del desarrollo asegurar que los actores ubicados en estos espacios cuenten con las herramientas para hacer de la agricultura una actividad más productiva, competitiva e inclusiva. Precisamente el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su misión de estimular, promover y apoyar los esfuerzos de sus Estados Miembros durante más de 70 años, ha contribuido con diversos marcos conceptuales, políticas, estrategias y metodologías para fortalecer el desarrollo en estos territorios rurales.

Esta publicación “Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), una nueva visión de gestión territorial en América Latina” resume experiencias valiosas de territorios rurales como la Comarca Andina en Argentina, el Sur Alto de Costa Rica, el Valle de Intag en Ecuador y Tenancingo en México que procuran implementar formas más eficientes de desarrollo a partir de procesos de activación-innovación desde lo local. Estamos seguros que su contenido se convertirá en un marco de referencia para que otros territorios en ALC continúen aprovechando propuestas metodológicas innovadoras, en este caso en particular generadas en conjunto con socios como el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica (CIRAD) de Francia.

Este trabajo es el producto del proyecto “*Desarrollo territorial aplicando el enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (SIAL)*” financiado por el Fondo de Cooperación Técnica del IICA (FonCT), un instrumento del Instituto que se consolida como parte de nuestro modelo de cooperación técnica para generar bienes públicos internacionales y soluciones innovadoras para los países.

Si bien el proyecto financiado buscaba la aplicación y replicación mediante la guía de activación-innovación territorial con enfoque SIAL, logró ir más allá al plantear un análisis completo en torno a los aspectos claves para el desarrollo de los territorios. De él se desprende que la agricultura y la agroindustria rural, su innovación y gobernanza, constituyen elementos básicos para un mejor uso de recursos territoriales específicos (sociales, ambientales y de infraestructura).

Victor M. Villalobos Arámbula  
Director General del IICA



# Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), una nueva visión de Gestión territorial en América Latina

## Experiencias en territorios de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México

### Contenido

Presentación.....	3
<b>SECCIÓN UNO. LA ACTIVACIÓN TERRITORIAL CON ENFOQUE DE SIAL (AT-SIAL).....</b>	<b>9</b>
Desarrollo del concepto y enfoque SIAL.....	10
El territorio y sus recursos.....	10
De Sistemas Productivos Locales (SPL) a Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).....	13
El proceso de activación territorial.....	23
La acción colectiva.....	23
La innovación.....	24
La Activación Territorial.....	24
<b>SECCIÓN DOS. EL PROYECTO “DESARROLLO TERRITORIAL APLICANDO EL ENFOQUE DE SIAL” ...</b>	<b>27</b>
Introducción.....	28
El Marco conceptual del proyecto.....	29
El marco metodológico del proyecto.....	31
Planificación del trabajo de campo.....	31
Caracterización de los territorios (diagnóstico integral).....	31
Diálogo para la Activación y Plan estratégico.....	31
Sistematización y análisis.....	32
<b>SECCIÓN TRES. CUATRO CASOS TERRITORIALES.....</b>	<b>33</b>
La Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina.....	35
Diagnóstico.....	36
Activación.....	65
Sur Alto, Costa Rica.....	75

Diagnóstico.....	76
Activación.....	104
Intag, Ecuador.....	115
Diagnóstico.....	116
Activación.....	138
Tenancingo, México.....	143
Diagnóstico.....	144
Activación.....	167
<b>SECCIÓN CUATRO. LAS EXPERIENCIAS APRENDIDAS DE LOS CASOS.....</b>	<b>175</b>
Análisis comparativo de los casos territoriales.....	176
Análisis estratégico integrado.....	178
Elementos vinculados con los procesos de activación.....	179
Los territorios que ganan.....	179
Anclaje territorial / identidad.....	179
Organización y acciones colectivas.....	181
Gobernanza.....	182
La propuesta metodológica AT-SIAL.....	182
Elaboración de un plan de activación.....	184
Conclusiones.....	185
Una nueva visión de la gestión territorial.....	185
El empoderamiento de los actores como agentes de su propio desarrollo.....	186
Valorización de la identidad territorial.....	186
Nuevos instrumentos para la gestión territorial.....	186
Políticas públicas para el desarrollo territorial.....	187
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>189</b>



## CUADROS

Cuadro 1.	Tamaño de los rodeos en la Comarca .....	46
Cuadro 2.	Resumen de existencias ganaderas en la porción rionegrina de la Comarca Andina.....	47
Cuadro 3.	Fortalezas y debilidades de la cadena de fruta fina .....	53
Cuadro 4.	Análisis FODA territorial priorizado para la Comarca .....	66
Cuadro 5.	Síntesis del análisis multidimensional del territorio Sur Alto .....	88
Cuadro 6.	Principales actividades del sector agroalimentario en el territorio Sur Alto.....	90
Cuadro 7.	Principales agrocadenas y servicios vinculados al sector agroalimentario.....	92
Cuadro 8.	Factores internos que caracterizan el territorio Sur Alto.....	96
Cuadro 9.	Factores externos que caracterizan el territorio Sur Alto.....	96
Cuadro 10.	Factores internos de la agrocadena de café.....	98
Cuadro 11.	Factores internos positivos de la agrocadena de frijol.....	100
Cuadro 12.	Problemas detectados en el territorio SIAL Alto.....	105
Cuadro 13.	Integración entre líneas estratégicas del PEDER y la Activación SIAL.....	110
Cuadro 14.	Ideas de proyecto por agrocadena.....	112
Cuadro 15.	Matriz FODA de la Asociación de Caficultores Río Intag (AACRI).....	130
Cuadro 16.	Análisis FODA de la Corporación Toisán.....	136
Cuadro 17.	Matriz FODA del territorio Intag.....	138
Cuadro 18.	Relacionamientos de artesanos de cestería y otros actores.....	154
Cuadro 19.	Relacionamientos de artesanos de rebozos y otros actores.....	158
Cuadro 20.	Principales problemáticas y alternativas en las artesanías de Tenancingo.....	169
Cuadro 21.	Comparación de temas clave de la AT-SIAL entre los territorios.....	176
Cuadro 22.	Análisis FODA general para los cuatro territorios.....	178
Cuadro 23.	Resumen de la metodología AT-SIAL.....	183

## FIGURAS

Figura 1.	Ubicación y rasgos físicos de la Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina.....	37
Figura 2.	Cadena de la fruta fina y elaborados.....	52
Figura 3.	Registro de turistas en Oficina de Informes (2000-2010).....	61
Figura 4.	Mapa turístico de la Comarca.....	62
Figura 5.	Cadena del turismo.....	63
Figura 6.	Ubicación del territorio Sur Alto, Costa Rica.....	76
Figura 7.	Articulaciones entre las diferentes actividades productivas.....	102
Figura 8.	Otras articulaciones entre las diferentes concentraciones.....	103
Figura 9.	Material promocional de los productos y servicios del territorio.....	114
Figura 10.	Localización de Intag, provincia de Imbabura, Ecuador.....	119
Figura 11.	Cadena comercial de los derivados de caña.....	126
Figura 12.	Estructura relacional de la cadena de frijol.....	128
Figura 13.	Cadena del café (basado en la AACRI).....	129
Figura 14.	Árbol de problemas de la producción agropecuaria.....	140
Figura 15.	Árbol de objetivos de la producción agropecuaria.....	141
Figura 16.	Localización de Tenancingo a nivel estatal.....	144
Figura 17.	Ubicación de las actividades agroindustriales y artesanales.....	151
Figura 18.	Representación de Schmitz de la cadena de producción de cestería.....	155
Figura 19.	Artesana empuntando rebozo y artesana portando rebozo.....	156
Figura 20.	Representación de Schmitz de la cadena de producción de rebozos.....	158
Figura 21.	Elaboración de pan artesanal en San Miguel Tecamatlán.....	159
Figura 22.	Representación de Schmitz de la cadena de producción de pan artesanal.....	161
Figura 23.	Sillas típicas elaboradas por productores de muebles.....	162
Figura 24.	Representación de Schmitz de la cadena de producción florícola.....	165

# Sección Uno - La activación territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)



## LA ACTIVACIÓN TERRITORIAL CON ENFOQUE DE SIAL (AT-SIAL)

En esta sección se presenta un resumen del desarrollo teórico-conceptual que logró posicionar los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) como marco de referencia que apoya a las concentraciones de Agroindustrias Rurales (AIR). Lo anterior sirvió para generar una propuesta novedosa destinada a la gestión territorial mediante la activación de recursos específicos del territorio.

### DESARROLLO DEL CONCEPTO Y ENFOQUE SIAL

A continuación se presentan aspectos sobre el origen del concepto SIAL y cómo, a partir de la incorporación de elementos teóricos (distritos industriales, *clusters* y sistemas productivos localizados, economía de los territorios y economía industrial, entre otros) este término ha contribuido al entendimiento de los diferentes tipos de proximidad que influyen en las dinámicas económicas locales. Con el fin de destacar la especificidad del SIAL, así como sus posibilidades de desarrollo y aplicación, al final del capítulo se posiciona al enfoque SIAL dentro de la economía de los territorios y la economía industrial.

#### El territorio y sus recursos

##### ➤ Definiendo el territorio

El concepto “territorio” tiene distintos significados e interpretaciones, de tal manera que su uso está difundido en varias áreas del conocimiento (Geografía, Sociología, Economía y Ciencias Políticas, entre otras). Pese a esta diversidad, hay elementos comunes en las definiciones y aplicaciones del concepto: (i) está referido a un espacio de identidad social, cultural o económica, que no se restringe a las delimitaciones político-administrativas; y (ii) se puede relacionar con ciertos atributos o recursos específicos, como los actores y los recursos territoriales.

De acuerdo a lo anterior, un territorio (Muchnik y Sautier, 1998):

**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.**

Así, el territorio puede interpretarse como una construcción social e histórica, con un tejido social único, dotado de: recursos naturales, formas de producción y comercialización, y una red institucional; todo lo cual le da cohesión al resto de los elementos (Sepúlveda *et al.*, 2003). Es por ello que recientemente se ve al territorio como la unidad social, económica e institucional sobre la cual realizar procesos de planificación. De esta forma, al territorio se le considera un objeto de interés de las políticas públicas y, al mismo tiempo, se le reconoce como el sujeto que gestiona esas políticas públicas (Echeverri, 2013).

En esta noción de territorio las instituciones y las formas de organización tienen un papel central, pues le dan su grado de cohesión y sus rasgos de identidad. Estas relaciones sociales pueden ser formales (instituciones) o informales (tradiciones, usos y costumbres, etc.). Esto permite que el territorio sea un espacio construido y un espacio de proximidades espaciales y organizacionales; es una unidad con identidad social y cultural que traspasa los límites político-administrativos. El territorio no es un ente estático en el que las actividades productivas y las interacciones sociales se desenvuelven, sino que es dinámico y determina el potencial de desarrollo de los actores y sus interrelaciones (Pecqueur, 1996; Porter, 2000; Courlet, 2002).

Además de lo anterior, el territorio puede ser “objeto de intervención” de las políticas y proyectos de desarrollo. Esto gracias a que, a diferencia de otras unidades geográficas de administración pública de escala subnacional (estado, municipio o cantón), el territorio es flexible en sus límites. Otra ventaja de trabajar con la mirada en el territorio es que los atributos ambientales cobran relevancia, pues condicionan la dinámica de las actividades productivas agropecuarias y, ante presiones o amenazas como la deforestación, la contaminación o la escasez de agua, pueden fortalecer la identidad territorial (Pensado, 2011). En este sentido, se establece un claro binomio territorio-ambiente.

### ➤ Proximidad y territorialidad

El territorio puede entenderse como un espacio de proximidades. Esto obedece a que se ubica en el centro del debate entre la identidad creada y la especificidad de las relaciones sociales en su interior. Su configuración emerge tanto de las relaciones de mercado (sociedad) como de las formas de cooperación derivadas de la confianza (comunidad) (Pecqueur, 1992).

Esa concepción del territorio evidencia dos tipos de proximidad al interior: geográfica y organizacional. La primera es inducida por un espacio determinado que favorece la difusión de externalidades pasivas, tales como la disponibilidad de mano de obra especializada y las dinámicas de innovaciones. Esta proximidad puede facilitar la cooperación entre empresas o la competencia (basada en la innovación), contribuyendo a establecer relaciones de cooperación-competencia. Es así que el territorio brinda una flexibilidad productiva que se ve favorecida por una historia común de actores participantes; lo que permite la creación de una identidad sociocultural facilitadora de una vida activa común (Boucher, 2006b).



En cuanto a la proximidad organizacional, ésta se asocia a la “economía de las proximidades” (Torre, 2002), cuyo énfasis está en el comportamiento de los actores económicos. En esta línea de análisis, el impacto se deriva tanto de la cercanía geográfica como de la proximidad nacida de la pertenencia a las organizaciones y la institucionalidad; es decir, se origina al compartir reglas y representaciones comunes entre los actores.

Las dinámicas territoriales se basan en la vinculación de ambas proximidades (geográfica y organizacional), generándose un proceso de aprendizaje territorializado en donde los actores desarrollan diversos tipos de competencia: gestión productiva, tecnológica, comercial, entre otros (Boucher, 2006b).

En un territorio, además de las interrelaciones, se encuentran recursos. Un primer tipo es el recurso específico. Éste se ubica “anclado” al territorio, de tal suerte que un recurso remite a la naturaleza del objeto o del sistema productivo, y a procesos naturales y sociales que permiten su disponibilidad, movilidad y uso. Dicho anclaje puede presentar diferentes grados: desde los recursos no transferibles –como un tipo de suelo o condiciones climáticas– hasta algunos “saber-hacer” transmitidos directamente pero que sí se pueden transferir –con ciertas limitaciones– mediante redes sociales. En cualquier caso, los recursos específicos marcan diferencias entre territorios y pueden constituir un elemento de competitividad. Esto hace que exista una diferenciación entre espacios geográficos: cada territorio tiene sus recursos específicos.

Por su parte, la territorialidad es la expresión del territorio como un recurso estratégico de los actores económicos, integrando así un espacio de proximidad. Conceptualmente, se basa en el sentimiento de pertenencia, la transmisión de conocimientos tácitos, el efecto permanente y la fuerza de los actores individuales (Pecqueur, 2001).

Los conceptos territorio y territorialidad se han aplicado en temas de desarrollo rural como parte del llamado “enfoque territorial”, el cual ha servido como modelo para diversas tareas: gestión conjunta (coordinación) de actores sociales, manejo sostenible de los recursos naturales, y análisis y diseño de políticas públicas e institucionalidad dentro de un espacio geográfico, entre otros (Pecqueur y Zimmermann, 2004).

Algo que resulta atractivo del enfoque territorial para la promoción del desarrollo rural es que se mueve del énfasis sectorizado al tratamiento multisectorial, promoviendo el análisis multidimensional; es decir, considera elementos económicos, ambientales, políticos, sociales, etc. Se puede destacar que, dentro de los temas de la dimensión social, la promoción del empoderamiento de los actores locales es uno de los rasgos más destacados del enfoque territorial.

Si bien el enfoque territorial tiene ventajas para analizar y promover el desarrollo rural, también tiene sus limitantes o desventajas. Una de ellas es que la orientación multidimensional y multisectorial está limitada –en la práctica– a las regulaciones, mandatos y recursos de la institución/organización que lo promueve.

## De Sistemas Productivos Locales (SPL) a Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

En esta sección presentamos una breve cronología (no lineal) de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), tomando como punto de partida los Sistemas Productivos Locales (SPL).

### ➤ Los Sistemas Productivos Locales

Se puede trazar el origen de los SIAL en las nociones teóricas iniciadas por Marshall respecto a los distritos industriales y, posteriormente (alrededor de las décadas de 1970 y 1980), en las explicaciones del crecimiento de regiones del norte de Italia. En esas zonas, además de las externalidades, se brindó importancia a las redes sociales y la confianza entre protagonistas vinculados con una identidad territorial común (Beccatini, 1979; Cappechi, 1987). De esos vínculos resultó una relación de “cooperación-competencia”.

Con esas líneas de trabajo, más o menos secuenciales, en las siguientes décadas se consolidaron los conceptos de Sistema Productivo Local, SPL (Courlet *et al.*, 1993) y “cluster” (Schmitz, 1997; Porter, 1998). Este último surgió al inicio de la década de los noventa (McCormick, 1999), con una perspectiva teórica que siguió dos variantes. La primera se concentró en analizar grupos de empresas de un mismo sector a diferentes escalas espaciales (región, país, estado), vinculadas por relaciones y articulaciones entre ellas y con diversos agentes (Porter, 1990). De esta manera, se considera que el origen de externalidades está en las interrelaciones entre actores, favorecidas por la proximidad geográfica. Además, la competitividad de un sector se vincula con la interacción entre sus elementos.

La segunda variante de “cluster” se ubicó más en la tradición de los distritos industriales. Según Schmitz (1996), aquí los fenómenos de proximidad son los que tienen la mayor relevancia para explicar la competitividad, de tal suerte que ésta es resultado de la eficiencia colectiva del “cluster”. Por lo tanto, la eficiencia colectiva se define a partir de:

- (i) Ventajas pasivas: relacionadas con recursos específicos del territorio y economías externas de aglomeración; y
- (ii) Ventajas activas: vinculadas a los procesos de “activación” de las ventajas pasivas mediante acciones colectivas.

Los conceptos de distrito industrial y “cluster” se acercaron a definir el territorio como un recurso estratégico para las actividades económicas, en donde los actores económicos integran un “espacio de proximidad” en su comportamiento estratégico. Este espacio (el territorio) está caracterizado por un sentimiento de pertenencia a una misma comunidad y por flujos de conocimientos tácitos (Pecqueur, 1992 y Courlet, 2002). Esta orientación, junto con el trabajo de Benko y Lipietz (1992) sobre “las regiones que ganan”, produjo un cambio en la visión de la localización de las actividades: de la perspectiva del territorio como un espacio neutral –substrato inactivo de actividades económicas– a la conceptualización del territorio como un “tipo de organización que posee sus



propias lógicas de reproducción y desarrollo” (Courlet, 2002). Gracias a este cambio, “el espacio deja de ser el simple soporte neutral de la asignación óptima de los recursos y puede ser analizado a partir de la construcción de territorio” (Pecqueur, 1996).

Estos dos ejes de la economía del desarrollo regional han sido aplicados a distintos análisis y, en cierta forma, delinearon el surgimiento del concepto Sistema Productivo Local (SPL). Un SPL se interpretó como una forma de desarrollo basada en dinámicas endógenas y se definió, entre otros elementos, a partir de (Boucher, 2012):

- (i) lo pequeño, por su capacidad de adaptación y flexibilidad;
- (ii) lo cercano, por sus relaciones directas y por la confianza; y
- (iii) lo intenso, por la densidad de empresas.

Sumado a estos atributos, los procesos de globalización y la descentralización reavivaron el interés por los enfoques que privilegian el componente territorial y que señalan lo local para entender las dinámicas socioeconómicas en un eje global-local. Esto ha promovido el estudio de algunos territorios cuya competitividad era resultado de un proceso complejo que involucraba: economías de escala territorial; externalidades pecuniarias y tecnológicas; competencias y aprendizajes colectivos; acciones colectivas; calificación de productos; y gobernanza local e innovación. Como puede verse, los temas en torno al SPL cubren rasgos de las dimensiones económica, ambiental, política, entre otros relacionados con el desarrollo sustentable.

Esta línea de análisis del desarrollo abrió nuevas perspectivas para pensar en la relación entre economía y espacio, considerando al territorio como un espacio vivo (Porter, 2000; Courlet, 2002), resultado de una construcción que conceptualiza al territorio como resultado de un proceso cognitivo colectivo. De esta forma, se reconoce que el territorio es un espacio dinámico de interacción, estructurado por proximidades, en el que se intercambian y coordinan los diferentes actores (Pecqueur, 1992). Estos elementos forman un sistema que incluye esferas productivas, medioambientales, institucionales y organizacionales, en las que se enmarcan las dinámicas sociales, económicas, culturales y políticas locales.

De acuerdo a la estructura, organización y orientaciones estratégicas de los SPL, éstos se pueden clasificar, por ejemplo, en: distritos industriales o tecnológicos, “clusters” o medios innovadores. Los SPL también se pueden clasificar según su forma de gobernanza dominante, territorial o sectorial (Allaire y Sylvander, 1997; Sylvander y Marty, 2000) o en función de su trayectoria de desarrollo, a partir de la intensidad y la naturaleza de los vínculos entre actividades económicas y territorio (Pecqueur, 2000; Courlet, 2001).

Particularmente, los SPL agroalimentarios vinculan la producción agropecuaria y relacionan al individuo social y la alimentación. Ello implica estructuras y dinámicas propias, relacionadas con otros sectores de la economía (industriales y de servicio, por ejemplo), con lo que resultan multisectoriales y reflejan bien la realidad del sector agroalimentario, su contexto y los desafíos que enfrenta.



De la perspectiva que relaciona los SPL con la producción de alimentos comenzó a conformarse algo que podría llamarse un “SPL específico”: el Sistema Agroindustrial Localizado (SIAL), que se describirá a continuación.

### ➤ Los fundamentos del SIAL

El término SIAL surge de una serie de trabajos, conducidos por el CIRAD, sobre pequeñas y medianas empresas agroalimentarias en África (López y Muchnik, 1997) y agroindustrias rurales (AIR)<sup>1</sup> en América Latina (Boucher y Muchnik, 1998). Esas investigaciones se centraban en la problemática de la alimentación de las poblaciones urbanas y la valoración de los recursos locales como una posibilidad de generar valor agregado para la agricultura familiar, mediante el procesamiento de sus productos (GIS-SIAL, 2009). Allí se destacó la existencia de concentraciones locales de AIR especializadas y de redes verticales y horizontales que estructuraban las cadenas agroalimentarias. Esas formas de organización económica en un espacio geográfico definido propiciaban la movilización de recursos locales, tales como: saber-hacer, tecnología, reputación y condiciones locales de clima y suelo. A su vez, estos recursos se relacionaban con diferentes formas de proximidades y procesos de innovación –tecnológica u organizacional– vinculados con dinámicas de desarrollo local.

A partir de los resultados de esos proyectos con pequeñas unidades de producción, se buscó la articulación entre diferentes elementos: localización, redes, saber-hacer y desarrollo; mediante una orientación sistémica y territorial. Fue así que, inspirado en trabajos de la economía de los territorios, y retomando elementos teóricos de los SPL, surgió el concepto de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).

### ➤ El concepto SIAL

Una primera definición del SIAL fue (CIRAD-SAR, 1996; Muchnik y Sautier 1998):

**Organizaciones de producción y de servicios (unidades de producción agrícola, empresas agroalimentarias, comerciales, de servicios, gastronómicas...) asociadas por sus características y su funcionamiento a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, saber-hacer, comportamientos alimentarios, redes de relaciones se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada.**

<sup>1</sup> La agroindustria rural (AIR) se define como “la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de economías campesinas, a través de la ejecución de labores poscosecha sobre los productos de las explotaciones, tal como la selección, limpieza, clasificación, almacenaje, conservación, procesamiento, embalaje, transporte y comercialización” (Boucher, 2001).



De manera específica, un SIAL está compuesto de pequeñas empresas articuladas alrededor de las unidades de procesamiento (agroindustrias). El sistema puede abarcar una o varias cadenas productivas o productos, y vincular espacios urbanos y rurales (Boucher, 2001). Desde el punto de vista económico, el principal valor de un SIAL es ubicarse en la confluencia entre territorio y cadena productiva; abarcando aspectos de la economía industrial y la geografía económica.

El análisis desde el concepto SIAL abre perspectivas de investigación de formas particulares de organización espacial de la producción agrícola y agroalimentaria, permitiendo evaluar la manera en que ese tipo de organización se manifiesta y evoluciona. También permite la reflexión sobre la competitividad de la interacción sectorial y territorial y sus impactos; así como de diversos ejes temáticos del desarrollo: la relación entre territorio y alimentación; la interfaz urbano-rural, la innovación; la lucha contra la pobreza; el desarrollo rural; la protección del medioambiente, y nuevas modalidades de consumo, incluidos aspectos sobre la calidad de los productos (Requier-Desjardins *et al.*, 2003; Muchnik *et al.*, 2007 y 2008).

Las relaciones entre una actividad económica y su entorno socio-espacial han sido abordadas desde dos diferentes enfoques: como red, concentrándose en las estructuras sociales y la racionalidad de las redes; y desde el punto de vista cognitivo, centrado en las especificidades socioculturales del territorio (Filippa, 2002).

Cabe aclarar que los SIAL incluyen la generación de vínculos específicos con el territorio; se trata de un concepto analítico particular (Muchnik *et al.*, 2007; Requier-Desjardins, 2007; Perrier-Cornet, 2009). Las características de los SIAL que los ubican en una categoría de análisis específica se relacionan con:

- operan para mercados de productos incompletos, segmentados y parcialmente institucionalizados;
- la importancia de la cultura y las tradiciones (*i.e.* redes sociales);
- la heterogeneidad del sector;
- pobreza;
- centralización de las políticas;
- fallas del mercado rural, como acceso a créditos, seguros, información, tecnología e insumos; así como especulación de la tierra;
- bajos salarios y estacionalidad del trabajo; y
- complejidad de la definición de los derechos de propiedad, particularmente sobre la tierra (Ayala, 2002).

Este cúmulo de temas, tratados desde un mismo concepto, puede llamarse Enfoque SIAL y representa una forma sistemática de acercamiento a problemas de fomento y desarrollo en territorios específicos. Este enfoque tiene una visión dinámica, reconociendo que los recursos evolucionan según las relaciones que lo dominan, y por ello se concentra en el análisis de las interacciones e interdependencias entre los actores que manejan estos recursos, la producción, los intercambios y el consumo. Ello brinda una orientación adecuada para entender la construcción social de la calidad, que depende parcialmente de las relaciones entre actores para la reproducción y

uso de los diferentes recursos de un territorio. Las relaciones a su vez requieren coordinación, y las formas e intensidades de esa coordinación pueden conformar nuevos recursos para un territorio, así que las construcciones sociales –vinculadas al territorio– son también parte del análisis SIAL (Boucher, 2012).

Adicionalmente, las actividades de transformación, distribución y consumo, y las relaciones del SIAL con la agricultura, derivadas del enlace fuerte con el medio geográfico y sus recursos naturales, hacen que el Enfoque SIAL tenga un anclaje territorial reforzado por el carácter “sedentario” de las actividades agropecuarias y su asociación con las dinámicas económicas y ambientales.

Lo anterior le permite al Enfoque SIAL abordar la cuestión del desarrollo sustentable y la preservación del medio ambiente de manera integrada, en tanto que reconoce que los productos agropecuarios no son un recurso inerte, sino elementos vivos (heterogéneos, perecederos y con variaciones estacionales, tanto en la cantidad como en la calidad producida). Los productos agropecuarios imponen su propia racionalidad, pues sus atributos biológicos determinan las condiciones de su utilización en el tiempo y el espacio. Esto determina la conformación de los SIAL, tanto técnica como organizacionalmente (Vatin, 1996).

Como veremos a continuación, el Enfoque SIAL está estrechamente vinculado a su relación con el territorio; éste último, conceptualizado con componentes ambientales, sociales, políticos y económicos.

## ➤ El Enfoque SIAL

### Definición

Inicialmente, el concepto SIAL se apoyó en corrientes de la economía que estudiaban las concentraciones de empresas ligadas a un territorio, en particular en los conceptos de distrito industrial y sistemas productivos locales. Estas concentraciones tenían en común activos específicos: saber-hacer, instituciones y formas de coordinación que les permitían generar externalidades positivas y un mejor posicionamiento en el mercado (Muchnik, 2006).

La transición hacia el SIAL incorporó esos rasgos, así como elementos teóricos de disciplinas como la antropología de las técnicas y de los alimentos, la gestión de redes de empresas, la geografía humana y la sociología. Con ello el Enfoque SIAL se puede calificar como multi y transdisciplinario, y se ha aplicado al análisis de una amplia variedad de productos y regiones, especialmente de Europa y América Latina. Esto le ha dado cierta plasticidad, de tal suerte que el término SIAL se ha usado para referirse a una red, una forma de organización, una aglomeración de productores primarios, una concentración de agroindustrias, un territorio, una cadena productiva, una comunidad étnica, entre otros.



Puede ubicarse a la noción SIAL en la confluencia entre la investigación, la acción, los retos científicos y políticos, la valorización de los recursos locales y las nuevas exigencias sociales sobre los alimentos. Desde esta perspectiva, el Enfoque SIAL permite abordar diversos temas rurales, integrando el interés en el sector agroalimentario con una fuerte base territorial (de amplio contenido en la construcción social, la historia y las condiciones ambientales), y que permite analizar el vínculo entre territorio y alimentación (Linck y Boucher, 2008; Muchnik *et al.*, 2007 y 2008).

En el Enfoque SIAL se reconoce como elemento clave la interdependencia entre las actividades de producción, intercambio y distribución, y el territorio como construcción social. Cada elemento del SIAL (un agente, un recurso o un producto) es autónomo y discernible, y se encuentra inscrito en relaciones complejas de interdependencia con los otros elementos. Además, cada SIAL se distingue por un proceso de gobernanza particular que permite que las partes autónomas se ajusten para lograr un objetivo común en función del entorno. Todo esto hace posible que los elementos de un SIAL “hagan sistema” y den un carácter endógeno a su desarrollo.

Con lo anterior, el Enfoque SIAL “resalta la importancia de las redes localizadas de agroindustrias, articuladas con los otros eslabones de la cadena productiva como formas de organización eficientes. Esas redes favorecen la confianza, el acceso a la información y la innovación y se articulan alrededor de la dialéctica competencia-cooperación, y de la re-producción y uso de recursos locales, materiales o inmateriales” (Poméon y Fraire, 2011).

### **Territorio y SIAL: binomio indisociable**

Los productos agroalimentarios y el saber-hacer tradicional asociado a ellos (en producción y transformación) pueden ser sujetos de procesos de patrimonialización, calificación territorial o, en términos de la FAO: indicación geográfica (Vandecandelaere *et al.*, 2010). Ejemplos de esto son la Denominación de Origen (DO) y otras calificaciones como la producción orgánica, el comercio justo y circuitos de venta directa, entre otros esquemas que se apoyan en una combinación específica de recursos territoriales.

Según Filippa (2002), la especificidad de los SIAL depende de:

- (i) el tipo de recursos territoriales implicados;
- (ii) la configuración particular del sector agroalimentario: tamaño de las empresas, niveles de concentración, procesos de innovación, calificación de la mano de obra; y
- (iii) las estrategias organizacionales e institucionales específicas que son movilizadas por los actores.

Además, la delimitación espacial de un SIAL resulta más compleja que para un SPL debido a la diversidad de unidades implicadas: producción, transformación y comercialización; así como por la dispersión e inclusión de zonas rurales y urbanas. Para el Enfoque SIAL, el territorio es endógeno al análisis, en tanto que se acepta el carácter SIAL-territorio como algo indisociable. Este binomio es el

que permite caracterizar las relaciones productos-actores-instituciones desde una perspectiva temporal y espacial.

Una de las ventajas de la integración del territorio en el Enfoque SIAL es que se puede variar la escala de análisis. Así, por ejemplo, es posible estudiar la dinámica de la producción de carne en 550,000 km<sup>2</sup> de la Pampa Argentina (Champredonde, 2008); analizar la cuenca lechera de 2 km<sup>2</sup> de Tizayuca, México (Poméon *et al.*, 2007a) o la producción de bocadillo de guayaba en Vélez, Colombia, en 517 km<sup>2</sup> (Rangel, 2002). Las variaciones en escala espacial y concentración de unidades de producción se relacionan con el tipo de producción agropecuaria, el medio natural y el grado de tecnificación productiva. Estas variaciones forman parte de las particularidades de cada SIAL.

Sin duda la integración de la dimensión territorial distingue al Enfoque SIAL de otros, ya que el análisis de la actividad económica desde una perspectiva territorial implica aspectos de colectividad, manejo de recursos comunes, gobernanza, acción colectiva, juegos de poder, institucionalidad y otros elementos propios de las ciencias sociales; pero también involucra de manera importante temas medioambientales y de gestión de recursos naturales. De esta forma, los temas vinculados con biodiversidad, manejo de cuencas, impacto ambiental y degradación ambiental, por mencionar algunos, cobran relevancia. La integración explícita de las dimensiones social y ambiental al Enfoque SIAL le dan una visión amplia, holística.

Desde el Enfoque SIAL, el territorio es el escenario en el que se insertan las actividades económicas formando un sistema. Según el autor y la región el territorio puede brindar estabilidad y constancia a las actividades económicas (Barrère *et al.*, 2005) o ser un componente poco significativo para la determinación de las relaciones del sistema (Fourcade *et al.*, 2005). En cualquier caso, el entendimiento del territorio (visto como entorno) es indispensable para el Enfoque SIAL, y de sus rasgos podrían desprenderse oportunidades. El territorio se compone de un conjunto de recursos territoriales, conceptualizados como relaciones entre agentes (o sistemas productivos), asociados a diversas instituciones. Ello implica reglas, normas, convenciones y rutinas, que definen relaciones en el tiempo y el espacio, y que sirven de base a las actividades de producción, intercambio y consumo.

Lo anterior define una interdependencia dinámica entre actividad económica y territorio, reconociendo que hay una apropiación económica, ideológica y política (social) del espacio (Di Méo, 1998). Por lo tanto, bajo el Enfoque SIAL se debe prestar especial atención a las relaciones entre agentes y sus formas de competencia, coordinación y cooperación. En términos de la economía de las proximidades, el territorio es un espacio que representa el esqueleto de formas de organización, a diferentes escalas: empresa, comunidad o grupo sectorial. Particularmente, la proximidad geográfica (Pecqueur y Zimmermann, 2004) confiere al territorio y a las dinámicas económicas incrustadas cierta estabilidad, por lo que la delimitación de un SIAL requiere obligadamente la identificación y caracterización de: (i) las formas de proximidades implicadas en los recursos territoriales y (ii) las relaciones entre actores/sectores.



## ➤ Identidad y SIAL

Dentro del Enfoque SIAL se hace énfasis en que la demanda es el motor de las relaciones que articulan la localización, la actividad económica y el proceso identitario. Este último, asociado a la noción de que los alimentos tienen una dimensión identitaria particular (Requier-Desjardins, 2007a; Muchnik *et al.*, 2008). Desde esta perspectiva, el consumo de alimentos marca cierta identidad, evidente en casos nacionales, como por ejemplo el asado argentino, la tortilla mexicana, la hamburguesa estadounidense, etc.; pero también en regiones: el tequila de Jalisco, México, el queso manchego de La Mancha, España, el Camembert de Normandía, Francia, o el chivito criollo del norte neuquino, Argentina<sup>2</sup>. Inicialmente estas “identidades gastronómicas” dependían de la cercanía a los sitios de producción, pero la movilidad de la gente y la globalización de los mercados han hecho que, en ciertos casos, la proximidad geográfica sea remplazada por una cognitiva entre productor y consumidor (Requier-Desjardins, 2004b y 2007b).

Esa nueva proximidad se basa en el reconocimiento de la especificidad del producto local, de su calidad y la relación entre producto y territorio. Ello no implica que la especificidad de los modos de producción o productos sea reconocida por el consumidor mediante un sello de calidad para que constituya parte de su identidad.

## ➤ SIAL y temas estratégicos agroalimentarios

En el sector agroalimentario se identifican dos tipos de tensiones<sup>3</sup> que influyen en las estrategias que siguen los diferentes actores del sector (Fourcade *et al.*, 2005):

### Tensiones organizacionales

#### Hacia arriba de la cadena productiva

Algunos sectores de la sociedad comienzan a vincular sus patrones de consumo con el desarrollo sustentable. Este cambio podría formalizar nuevas reglamentaciones –locales o globales– que

---

<sup>2</sup> En el documento publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y Siner-GI, *Uniendo personas, territorios y productos. Guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles* (Vandecastelaere *et al.* 2010), se pueden encontrar varios casos de productos alimentarios vinculados con el territorio (cabe aclarar que en esa publicación se emplea el término Identidad Geográfica).

<sup>3</sup> Si bien estas tensiones fueron señaladas para Francia, debido a las tendencias de globalización y la similitud entre regiones productoras agroalimentarias, su aplicación se puede extrapolar.

obliguen a los productores y transformadores a modificar sus prácticas. Además, la multifuncionalidad de la agricultura y las actividades de transformación agroalimentaria son cada vez más destacadas. Finalmente, la descentralización –o por lo menos la desaparición gradual del modelo del Estado centralizador e intervencionista– favorece la emergencia de nuevos esquemas de desarrollo económico y social más localizados.

### Hacia abajo de la cadena productiva

Algunos distribuidores y consumidores imponen características a la producción, transformación y distribución de alimentos, como la calidad y trazabilidad. Esto, junto con la densidad poblacional en centros urbanos y el desarrollo de las grandes cadenas de supermercados, impone nuevas obligaciones logísticas para garantizar un abastecimiento regular que cumpla con rígidos criterios de cantidad, calidad y condiciones de pago. Todo ello genera especificaciones de empaque, etiquetado, vida de anaquel, esquemas de concesión de la venta o prórroga en los pagos, entre otros atributos asociados a puntos de venta al consumidor final.

Estas condiciones generan una tensión hacia la estandarización, derivada de un sistema agroalimentario mundial conducido por grandes empresas. Esta tensión ha dado pie a una ruta que podríamos llamar alternativa, en donde hay un nuevo estilo de vida que busca la sustentabilidad, el consumo de productos más naturales, con esquemas de mercado justo, calificación de los productos, responsabilidad social, entre otros. Es en esta ruta que los SIAL ofrecen una alternativa al modelo dominante.

### **Tensiones estructurales**

La escala global dentro de la cual se desarrollan las actividades agroalimentarias implica conocimiento y consideraciones sobre las dinámicas que afectan zonas de libre comercio y mercados mundiales. Varios de ellos regidos por los acuerdos firmados en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Esta “visión global” tiene que sumarse a las condiciones regionales y nacionales que definen a muchas cadenas agroalimentarias.

Cuando el enfoque de mercado dominante (“estandarizador”) produce tensiones que incentivan la construcción de esquemas diferentes, preocupados por el desarrollo rural, toman relevancia temas como la sustentabilidad, la multifuncionalidad territorial, la articulación local-global, la seguridad alimentaria, la relación centro rural-urbano y la pluriactividad de los actores.



Considerando estas tensiones, bajo el Enfoque SIAL se han realizado investigaciones diversas que pueden agruparse temáticamente en:

- (i) canastas de productos y servicios territoriales, que implican valorizar recursos específicos y “empacarlos” en una oferta mediante la coordinación de acciones entre actores diversos;
- (ii) turismo rural, con variantes como agroturismo, turismo gastronómico, rutas turísticas y ecoturismo;
- (iii) patrimonio y patrimonialización;
- (iv) políticas públicas para el desarrollo y la gobernanza;
- (v) innovación y tecnología;
- (vi) lucha contra la pobreza; agricultura familiar y soberanía alimentaria; y
- (vii) nuevas formas de comercialización, como comercio justo, productos “bio” u orgánicos, circuitos cortos de consumo, entre otros.

Así, el Enfoque SIAL ha transitado de una forma de organización económica localizada –enfocada en las estrategias organizacionales e institucionales– hacia algo más amplio. En esta expansión se condensan un conjunto de modelos de desarrollo agroalimentario basados en la valorización de los recursos locales, amigables con el medioambiente, atentos a la diversidad y a la calidad de los productos agrícolas y alimentarios. En estos modelos hay preocupación por las dinámicas de desarrollo local y los nuevos desafíos del mundo rural (Muchnik, 2006).





## EL PROCESO DE ACTIVACIÓN TERRITORIAL

El Enfoque SIAL es relevante para los actores interesados (*stakeholders*) en las políticas de desarrollo local, tanto en la administración pública como en agencias de desarrollo, relacionadas con temas territoriales o sectoriales; organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales de fomento y agentes productivos. Para los estudios SIAL los procesos de innovación y la “activación colectiva del territorio con enfoque de SIAL” (o simplemente Activación Territorial SIAL) han sido aspectos recurrentes. Éstos permiten llegar a un enfoque más normativo del SIAL, empleado para la elaboración de programas y proyectos de desarrollo territorial. De esta forma, se busca lograr la activación de un territorio mediante el marco del Enfoque SIAL.

### La acción colectiva

La movilización de recursos territoriales obligadamente necesita de la acción colectiva, que resulta una muestra fehaciente de cooperación. Esta acción puede ser: (i) horizontal, cuando ocurre entre actores del mismo eslabón de la cadena productiva, o (ii) vertical (también multilateral), cuando los actores están en distintos eslabones de la cadena. Al mismo tiempo, la acción colectiva refuerza la proximidad, favoreciendo el desarrollo de una confianza organizacional, para una mayor coordinación y cooperación (Torre, 2001). Así, reforzando proximidades, se crea un círculo virtuoso entre acción colectiva y procesos de territorialización.

Con el Enfoque SIAL se pueden definir dos tipos de acción colectiva (Boucher, 2004):

- Estructural: con la creación de un grupo formal que genera un marco para encuentros e intercambios favorables a los aprendizajes colectivos. Además de las ventajas del grupo para realizar economías de escala, brinda a los participantes visibilidad y representatividad (a veces legitimidad), que pueden ser un recurso clave en la interacción política y económica con clientes, proveedores, o la administración pública. Los límites de este tipo de acción colectiva están en la regulación y el control de la oferta (especialmente en términos de la calidad) o cuando se profundizan asimetrías de poder (inequidad) entre los miembros.
- Funcional: que remite a la construcción de un recurso territorializado relacionado con la calidad de un bien o servicio, como por ejemplo sellos de calidad, marcas colectivas, denominación de origen, etc. Este tipo de acción colectiva lleva a “la construcción de instituciones”, en tanto que genera un paquete de reglas para coordinar a los actores locales. Los agentes deben ponerse de acuerdo sobre la gestión del bien común, como sería la definición de los parámetros de calidad (criterios e indicadores) para un producto identificado con un sello particular, y el establecimiento de mecanismos de control y sanciones. Este recurso específico constituye una ventaja competitiva para los agentes que lo pueden movilizar, según ciertas condiciones y modalidades, y por tanto implica procedimientos de inclusión/exclusión y rivalidad.



## La innovación

La acción colectiva y los recursos específicos son determinantes en la diferenciación del territorio, que se asocia a la capacidad de sus actores de elaborar y difundir las innovaciones. La innovación –técnica, comercial, organizativa e institucional– es un componente importante de la competitividad de una empresa o un grupo de empresas, así que hay un vínculo entre formas de organización y capacidad de flexibilidad y reactividad. Es posible demostrar que la diversidad y la calidad de los sistemas de innovación están principalmente vinculadas a la densidad institucional del territorio, que implica comportamientos colectivos, reglas y normas de comportamiento y de interacción, e instituciones formales; es decir, una acción colectiva funcional.

Los procesos de innovación tienen dinámicas de aprendizaje colectivo e involucran a una invención, un grupo local de usuarios y un mercado (INRA-SAD, 2000). También resultan de las modalidades de coordinación entre agentes, en un espacio de proximidades y, frecuentemente, se insertan en redes sociales. Por lo tanto, se puede asumir que la proximidad geográfica favorece la circulación de conocimientos, como un saber-hacer particular.

En el caso de la producción agroalimentaria, las innovaciones combinan a menudo conocimientos tácitos y codificados (Cerdan y Fournier, 2007). Los primeros tienen que ver con mecanismos de aprendizaje “cara a cara”, y aprender-haciendo (*learning by doing*), pero no necesariamente dependientes de una aproximación física, sino más bien de una proximidad organizada, institucional u organizacional que potencia la interacción y la transmisión de informaciones y conocimientos entre agentes vinculados en relaciones de reciprocidad y confianza. Cuando esto se relaciona con la acción colectiva funcional puede generar dinámicas de reflexión y acción colectiva organizadas que desembocan en procesos de innovación (Requier-Desjardins *et al.*, 2003).

De acuerdo con lo anterior, se establece una relación entre territorialidad e innovación: el territorio –en combinación con la acción colectiva– es una base favorable para la innovación, particularmente en la de tipo organizacional e institucional. Esto deriva en la posibilidad de activar un territorio mediante el marco conceptual y metodológico que confiere el enfoque SIAL. Esto es a lo que llamamos la Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL).

## La Activación Territorial

El proceso de Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL) se vincula con el manejo y la valorización colectiva de los recursos territoriales, de tal forma que el desarrollo de un SIAL es consecuencia de la activación colectiva de los recursos: los recursos específicos del territorio se movilizan mediante la acción colectiva para constituir activos territoriales. La trayectoria de ese desarrollo depende principalmente de la combinación particular entre saberes, redes de actores, productos, formas de proximidades, confianza, recursos naturales y otros elementos de “naturaleza territorial”. La idea central es que un territorio puede ser activado mediante acciones colectivas

estructurales y/o funcionales, alrededor de la creación o movilización de recursos específicos vinculados con los SIAL.

Algunos ejemplos de esa acción colectiva territorial en torno a SIAL son:

- la defensa de una calidad específica del producto vinculada a su origen;
- la recalificación de un recurso: saber-hacer, producto, práctica, certificaciones, etc.;
- la especificación de un recurso para volverlo difícilmente transferible;
- la patrimonialización: especificación de un recurso antiguo e histórico de un territorio y apropiación del mismo por parte de la comunidad local.

La activación como proceso constituye el objetivo propio de una iniciativa AT-SIAL, y se basa en un modo de gobernanza específica en el territorio, que se ajusta a diferentes estrategias acordadas colectivamente. La AT-SIAL, en su sentido más amplio, remite a procesos de innovación, principalmente vinculados con alguna acción colectiva funcional. Visto de esta forma, es posible “calificar” el nivel de avance de la activación en torno al SIAL considerando siete atributos (Correa, 2004):

- (i) características físicas del territorio: tamaño, densidad, distancias;
- (ii) particularidades del saber-hacer: tradicional o no, transmisión, reputación, etc.;
- (iii) tipo de bien producido: final o intermediario, elasticidad (bien inferior o superior);
- (iv) características de las empresas: formales o informales, número y repartición;
- (v) estrategias individuales de activación y su influencia sobre la trayectoria de desarrollo del SIAL: marca propia, presentación del producto, diversificación de marcas o productos, búsqueda de nuevos mercados, entre otros;
- (vi) articulaciones entre productores de materia prima y procesadores: nivel de integración de la cadena, relaciones y proximidades, intermediarios;
- (vii) activación de los recursos a nivel colectivo (institucionalidad): asociaciones, organizaciones de productores, acción colectiva funcional y estructural, capacidad de regulación y exclusión, entre otros.





# Sección Dos - El proyecto "Desarrollo territorial aplicando el enfoque de SIAL



## INTRODUCCIÓN

La tendencia hacia la estandarización de procesos y productos asociados con la globalización ha reavivado el interés en propuestas de desarrollo basadas en la valorización de los recursos locales, generadas a través de la participación activa de los actores de un territorio.

Ante la emergencia de temas como: desarrollo sustentable, protección al ambiente, seguridad alimentaria y la nueva ruralidad, entre otros, el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) ofrece una perspectiva atractiva e innovadora para: (i) activar recursos específicos de un territorio (incrementando el patrimonio territorial), (ii) revalorizar el enfoque territorial (en contraposición al sectorial) y (iii) mejorar la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales en los países del Sur (Poméon y Fraire, 2011).

A través del proceso de activación de los recursos específicos territoriales, definido como: “la capacidad para movilizar de manera colectiva recursos específicos en la perspectiva de mejorar la competitividad de las agroindustrias rurales (AIR)” (Boucher, 2004), una concentración de AIR puede aumentar su posición competitiva.

Con esta intención, se formuló el proyecto “Desarrollo Territorial Aplicando el Enfoque SIAL” que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) realizó en cuatro países de América Latina: Argentina, Costa Rica, Ecuador y México. El proyecto, implementado entre 2012 y 2013, tuvo financiamiento del Fondo Concursable de la Dirección General para Proyectos de Cooperación Técnica (FonCT) del IICA. En él trabajaron especialistas técnicos de programas y representaciones nacionales del IICA de los cuatro países participantes, así como del CIRAD.

El proyecto financiado por el FonCT tuvo como propósito desarrollar una metodología que sirviera para impulsar el desarrollo territorial basado en el enfoque SIAL. La integración de resultados y las lecciones aprendidas del proyecto de investigación permitieron generar diversos documentos que, además de contribuir al desarrollo metodológico, también contribuyeron al fomento de actividades productivas en los territorios participantes.

Los resultados obtenidos en los territorios aportaron elementos para probar una hipótesis sobre el desarrollo territorial fundado en procesos colectivos de activación de recursos específicos. Estos resultados permitieron avanzar sobre una propuesta metodológica de gestión territorial, mediante un proceso denominado **Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL)**.

## EL MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO

Los primeros trabajos que utilizaron el Enfoque SIAL se orientaron al análisis de la capacidad de ciertas AIR especializadas de concentrarse geográficamente y generar redes de cooperación, tanto horizontales como verticales (López y Muchnik, 1997; Boucher y Muchnik, 1998). Según esas investigaciones, estas formas de organización económica propiciaban la movilización de recursos locales (saber-hacer, tecnología, reputación, condiciones locales de clima y suelo), y diferentes formas de proximidades y procesos de innovación (tecnológica y/o organizacional) que impulsaban el desarrollo del territorio en el que se localizaban las AIR.

Estudios posteriores sobre concentraciones de AIR permitieron avanzar en el conocimiento de las estrategias de los pequeños productores para mejorar su competitividad. Recientemente, los estudios sobre SIAL se han enfocado en la operatividad del Enfoque SIAL dentro de programas y políticas públicas dirigidas a fortalecer concentraciones de AIR.

La evolución del concepto SIAL, primero como enfoque de análisis y, en los últimos años, como un método de acompañamiento para la activación de recursos específicos, ha generado nuevos elementos para el debate en torno al desarrollo territorial. No obstante, hasta ahora el enfoque SIAL se ha aplicado al análisis y activación de concentraciones geográficas específicas de AIR, de tal suerte que ha sido más cercano a una naturaleza sectorial.

Por lo anterior, en el proyecto financiado por el FonCT se consideró relevante llevar el enfoque SIAL a una etapa que permitiera diseñar y validar herramientas metodológicas orientadas a la gestión territorial. Éstas servirían de base para dar una respuesta eficiente en el combate a la pobreza rural y en el apoyo al desarrollo.

La ampliación del enfoque SIAL hacia la escala territorial se justifica por:

- El enfoque SIAL reconoce explícitamente la multifuncionalidad del territorio. Al promover la activación de un territorio se pretende potenciar las múltiples actividades que se desarrollan en él (agricultura, artesanías, manufactura, entre otras). Se trata de un “enfoque del desarrollo rural más amplio y diversificado en donde se identifican múltiples actividades endógenas que pueden ser potenciadas en los territorios rurales” (Echeverri y Sotomayor, 2010). Esto con el objetivo de favorecer la diversificación de las actividades productivas en el territorio.
- Los nuevos problemas que enfrentan los territorios rurales, tales como persistencia de la pobreza, bajo desarrollo de capacidades, alta migración, agotamiento de recursos naturales, cambio climático, competencia global, entre otros, requieren soluciones holísticas que trasciendan la visión sectorial y busquen –idealmente– integrar a todos los actores presentes en el territorio.
- La heterogeneidad entre los actores que cohabitan un territorio implica contar con una visión sistémica que integre las diferentes prioridades. Apoyar la focalización de políticas



y programas implementados en un territorio (la “oferta institucional”) es otro requerimiento.

- La escala –o enfoque– territorial permite planificar una participación más directa de los actores sociales, a quienes los proyectos, programas y políticas públicas están dirigidas. Esto, además de promover la transparencia y legitimidad en el ejercicio de recursos públicos, empodera a los habitantes del sector rural, volviéndolos agentes activos de su proceso de desarrollo.
- La evolución de las zonas rurales, que han pasado de depender primordialmente de actividades agrícolas primarias hacia actividades agroindustriales y de servicios.





## EL MARCO METODOLÓGICO DEL PROYECTO

El proyecto “Desarrollo Territorial aplicando el enfoque SIAL” se dividió en cuatro grandes fases, que a su vez incluyeron diferentes etapas y actividades.

### **Planificación del trabajo de campo**

Se formaron y capacitaron los equipos técnicos que trabajarían en cada uno de los cuatro países que seleccionarían territorios de trabajo. En el proceso de planificación también se seleccionaron los territorios a intervenir y se diseñó una ruta de trabajo para todo el proyecto y para su implementación en cada territorio: Paralelo 42 La Comarca, Argentina; Sur Alto, Costa Rica; Intag, Ecuador, y Tenancingo, México.

### **Caracterización de los territorios (diagnóstico integral)**

Se realizó un diagnóstico para caracterizar cada uno de los cuatro territorios seleccionados. Este análisis se centraba en el proceso histórico de formación; caracterización de actores clave, productos y saber-hacer tradicionales en el territorio; ubicación de las concentraciones de actividades productivas, entre otras características del territorio. La caracterización incluyó la programación de varios talleres participativos con actores locales. Éstos tuvieron diferentes objetivos y dinámicas particulares, pero en términos generales se logró: presentar el proyecto, obtener información sobre el territorio y las actividades productivas y validar los avances del diagnóstico.

Los talleres, además de ser la base de información sobre el territorio, fueron consolidando la relación con actores clave. Esto es fundamental en el proceso de activación, ya que orienta acciones colectivas hacia un objetivo común.

### **Diálogo para la Activación y Plan estratégico**

En esta fase se realizaron otros talleres participativos que orientaban el análisis estratégico. Se aplicaron herramientas como el FODA, Árbol de problemas y Árbol de objetivos. En cada territorio se ajustaron las sesiones y herramientas, de tal forma que se logaran consensos entre los participantes, que examinaban la información de cadenas y/o el territorio.



De esta manera se identificaron opciones de solución a los problemas identificados, incorporados en ejes rectores que condujeron a la formulación de un Plan de activación para cada territorio. En algunos casos este plan llegó a desglosarse en una “cartera de proyectos” con potencial de financiamiento e implementación. En el caso específico del territorio Intag, Ecuador, esto llegó a la consecución de financiamiento.

### Sistematización y análisis

Los resultados obtenidos en cada territorio impulsaron una reflexión en torno a la contribución del Enfoque SIAL a la gestión territorial. Con ello se generaron elementos para producir la metodología de activación territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL). De igual manera, el proyecto financiado por el FonCT brindó insumos para la discusión entre técnicos y directivos en torno a cómo desarrollar programas y políticas públicas de gestión territorial basadas en la AT-SIAL.

En la siguiente sección se muestra una síntesis de los resultados obtenidos en los cuatro territorios (en fases de diagnóstico y activación). La metodología general formulada para el proyecto SIAL del FonCT fue adaptada a los recursos, contextos y perfiles de los actores en cada territorio. Las variaciones se mencionan en cada caso. Después de los casos se presenta un análisis de la experiencia en su conjunto.



# Sección Tres

## Cuatro casos territoriales





# La Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina

**Equipo Nacional, IICA Argentina:**

*Christine Danklmaier*

*Wienke Heinrichs*

*Hernando Riveros*

Danklmaier, C., W. Heinrichs y H. Riveros (2013). Activación territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): La Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina. IICA. México. 80 pp.



## Diagnóstico

### ➤ Definición del territorio y rasgos generales

La Comarca Andina del Paralelo 42º (la Comarca) constituye un territorio de gran complejidad y heterogeneidad en términos sociales, económicos, productivos, políticos y culturales. El concepto “Comarca” hace referencia a una unidad territorial en la que dos o más poblaciones linderas tienen elementos que se vinculan ineludiblemente, aun frente a divisiones administrativas excluyentes (Bondel, 2008). Si bien siempre hay discusiones acerca de su real delimitación espacial, la figura de Comarca es utilizada por quienes la habitan como presentación del territorio e incluso como “denominación de origen” tácita para los productos ahí elaborados.

La unidad de la Comarca está dada por una geografía de cuenca compartida y una conformación sociohistórica relativamente homogénea. Los habitantes de la misma son quienes en la usanza enriquecieron el término, dotándolo de un contenido que excede su función tipológica. Así, Comarca es un modo de vida, un paisaje, una forma de producir, una forma de relacionarse entre individuos y con el territorio. Todo ello resulta una gran construcción colectiva, de la cual a los habitantes les gusta formar parte, que permite vivir y trabajar en una región llena de contradicciones y diversidades.

La consolidación de esta unidad socioproductiva, diferenciable de otras de la región andina, tiene población nativa, migrantes temporarios o permanentes (de tipo interno o internacional), con capitales sociales, culturales y económicos diversos, que constituyen un mosaico social en constante expansión.

De manera oficial, la fundación de El Bolsón fue el 28 de enero de 1926, con la Comisión de Fomento de El Bolsón, primera organización político administrativa del territorio. No obstante, fue entre 1885 y 1920 que se consolidaron los primeros núcleos de población moderna con un rasgo distintivo inicial: la estructura productiva agro-silvo-pastoril. A partir de ello se reconocen cuatro periodos que conformaron el territorio: 1895-1905, 1930-1940, 1960-1970 y 1985-1995.

Esas etapas delimitan tendencias de ocupación y explotación de los asentamientos e indicadores estructurales del territorio. A grandes rasgos se puede considerar a la ganadería vacuna como “punta de lanza” de la actividad productiva, a la agricultura como instancia de arraigo y a los bosques en una doble condición de obstáculo (para las otras dos actividades) y recurso. La ocupación del espacio adquirió con el paso de los años un perfil de base chacarera (producción primaria familiar). La proyección de El Bolsón como un lugar alternativo tomó auge durante 1970-1980 y dio pie a un importante flujo migratorio, aún en construcción (Bondel, 2008).

El vertiginoso flujo migratorio de las últimas décadas, sumado al crecimiento de la población cordillerana rionegrina, generan una presión demográfica en constante aumento sobre áreas rurales o de proyección adyacentes a las ciudades y pueblos. Esto tiene, entre otros efectos, un riesgo ambiental (Danklmaier, 2011).

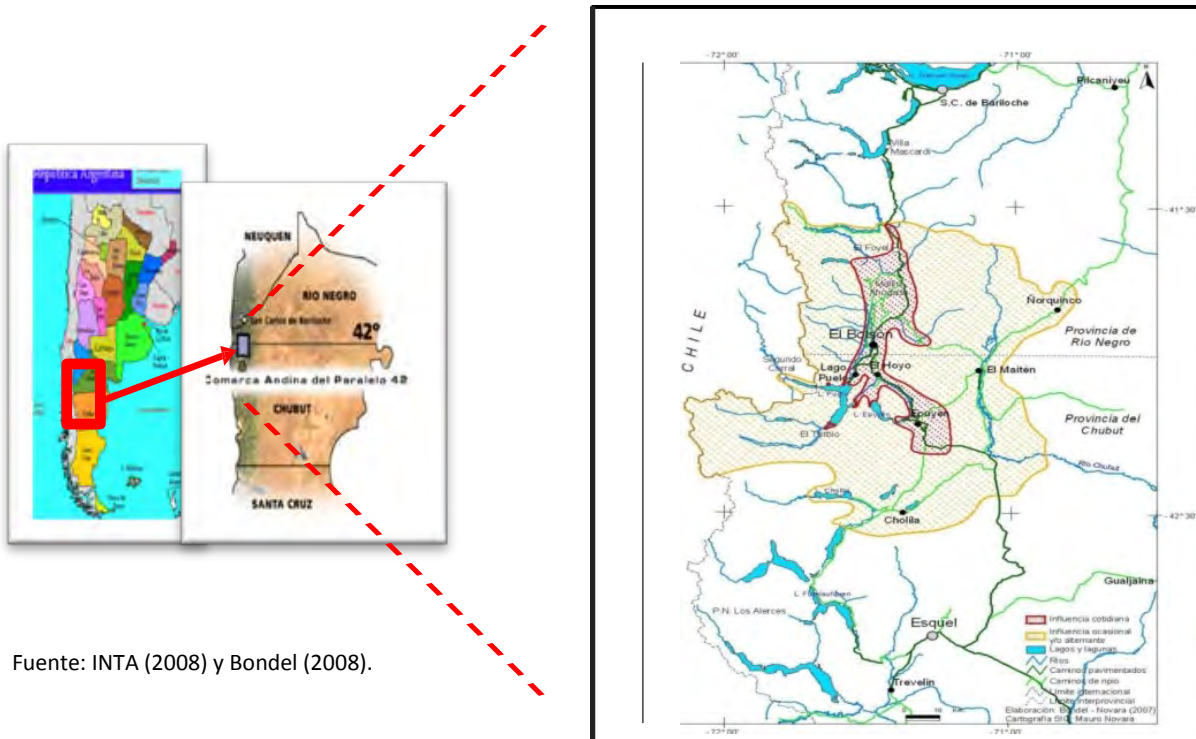
De acuerdo con datos preliminares, la Comarca tiene 49,600 habitantes. La mayoría de ellos (25,000; 50%) en la ciudad El Bolsón y los parajes rurales de Mallín Ahogado y Los Repollos (INDEC-CNP, 2010). La ciudad de El Bolsón es el centro urbano más grande de la Comarca. Durante las últimas décadas ha crecido tanto en términos poblacionales como en su jerarquía geográfica, por lo que tiene un rol funcional para el ámbito rural y las localidades chubutenses vecinas.

### Físico-biológicos

Para este trabajo se delimitó la Comarca como una área de aproximadamente 3,000 km<sup>2</sup> que abarca la franja (de sur a norte) entre las localidades de Epuyen y El Manso, y desde el cerro Piltriquitrón hasta la Cordillera de los Andes (este-oeste) y que corresponde al área núcleo de la Comarca. Ésta coincide con la cuenca del lago Puelo. En esta zona se concentra la producción de fruta fina y las industrias asociadas a ella.

La Comarca representa una porción territorial del suroeste de la Provincia de Río Negro y noroeste de la provincia de Chubut, dentro la Patagonia Andina de Los Lagos (Bondel, 2008). A grandes rasgos, se ubica entre los 41°30' y 44°55' latitud Sur, y 71°20' y 71°42' longitud Oeste (Figura 1). Forma parte de los Valles Andino Patagónicos, cuya belleza paisajística es característica y representa un atractivo turístico.

Figura 1. Ubicación y rasgos físicos de la Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina



Fuente: INTA (2008) y Bondel (2008).



El entorno dominante es el de la Cordillera de los Andes, con bosques de cipreses, coihues, arrayanes, lengas y otras especies, con un paisaje que incluye cascadas y lagos. Desde el punto de vista productivo y paisajístico se trata de un lugar privilegiado (INTA SSD, 2008).

El territorio tiene alturas que van hasta los 2,400 m.s.n.m. A pesar de lo profundo de los valles, los relieves aterrizados pedemontanos y los fondos de valle de escasa pendiente son importantes en superficie. Entre los primeros se destacan Mallín Ahogado, las terrazas boscosas de El Foyel y Los Repollos. Entre los fondos de valle, sobresalen, por su trascendencia antrópica, los valles del Quemquemtreu-Azul, Epuyén, Manso, Carrileufú y El Turbio (Bondel, 2008).

Cabe destacar que la altitud relativa y la posición de los valles generan condiciones para que el clima de la Comarca sea agradable y especialmente apto para la producción agropecuaria.

El 75% de la precipitación ocurre en el semestre de los meses fríos con sus consecuentes efectos en las condiciones de humedad y nubosidad. Así, entre abril y septiembre inclusive, puede esperarse una media entre 70 y 80 días con precipitaciones y sólo entre 25 y 30 días con cielo despejado. La temperatura media anual es de 9.8 °C, con enero como el mes más cálido (16.2 °C) y julio el más frío (3.6 °C). Este tipo de clima es denominado “templado-frío de montaña con abundantes lluvias invernales” (INTA, 2008).

### **Localización y administración**

Con una perspectiva funcional regional, la Comarca se sitúa en el extremo de un eje territorial de carácter nacional; se trata de un extremo no vinculante, por lo que prácticamente no tiene proyección sobre otras áreas dinámicas alejadas. Esta situación se ajusta al carácter periférico del centro-oeste patagónico y al escaso desarrollo económico-demográfico del territorio chileno en estas latitudes.

El eje Buenos Aires-Neuquén-Bariloche, tiene en El Bolsón-Puelo su extremo sur más alejado y compite con aquel menos significativo en la zona que articula Buenos Aires-Bahía Blanca-Trelew-Esquel. Si bien la vinculación entre ambos lados del paralelo es obvia, en términos prácticos las políticas centrípetas provinciales, el mosaico de jurisdicciones, la proyección política de cada provincia y los municipios, aún atenta desde lo formal en contra de un proyecto de desarrollo integrado.

La Comarca políticamente es un área biprovincial que incluye cuatro municipios y una comuna rural. De norte a sur: la Comuna Rural el Manso, El Bolsón, Lago Puelo, El Hoyo y Epuyen. La Comarca involucra netamente a los ejidos administrativos de las localidades de El Bolsón, Lago Puelo, El Hoyo y Epuyén y además, con menor especificidad por su solapamiento, con el área de influencia de la ciudad de Esquel, El Maitén y Cholila. También en la estepa rionegrina el pueblo de Ñorquinco mantiene vínculos visibles con la Comarca compartidos con San Carlos de Bariloche.



## Accesibilidad

No hay ruta directa de transporte público entre El Bolsón y Viedma (900 km). En cambio, con Rawson los vínculos de transporte son más ágiles, y se arriba a la capital provincial en 15 horas de viaje en autobús, pero los viajes diarios son escasos y exigen trasbordos.

La red de rutas intermunicipales es buena y todas las áreas de producción tienen caminos principales en buen estado. Por la Comarca Andina pasa la Ruta Nacional Nº 40 (ex 258), que comunica el territorio con Esquel hacia el sur, y con Bariloche y otras localidades hacia el norte. En invierno, el tránsito por esta ruta puede dificultarse e incluso interrumpirse.

El Bolsón cuenta con un pequeño aeropuerto apto para vuelos regionales y aeronaves de pequeña y mediana envergadura, pero actualmente no hay salidas que no sean de transportes particulares o de aviones de apoyo para el combate de incendios forestales. El vínculo aéreo con el resto del país es vía San Carlos de Bariloche (130 km) o Esquel (180 km). En el primero diariamente hay vuelos a la ciudad de Buenos Aires; mientras que en el segundo, tres veces por semana. El ferrocarril que une San Carlos de Bariloche con Viedma, con sus dos frecuencias semanales, no resulta una alternativa operativa.

Hasta hace unos seis años había pocas empresas de transporte de carga con depósitos en la Comarca Andina, aunque sí estaban distintas empresas que realizaban escala en la zona y llevaban mercadería hacia algunos puntos importantes del país. Recientemente, por el aumento de la población en todo el valle y un flujo creciente de productos agropecuarios, las empresas de transporte comenzaron a tener depósitos. Esto permite brindar servicios más eficientes, periódicos y económicos para la zona de la Comarca Andina (INTA SSD, 2008).

### ➤ Institucionalidad

La Comarca representa una unidad geográfica en la cual, desde un punto político-administrativo, confluyen dos provincias, cuatro municipios y una comisión de fomento (ver Cuadro 3). Estas unidades no comparten el mismo signo político. No obstante lo anterior, es posible caracterizar, en términos generales, a la sociedad comarquina como una “sociedad a pequeña escala”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Una sociedad a pequeña escala se define por la cantidad y la calidad de las relaciones de rol que en ella tienen lugar; es decir, el tamaño de su ámbito social total. En una sociedad a pequeña escala, los individuos interactúan repetidamente con los mismos individuos en casi todas las situaciones, mientras que en una sociedad a gran escala, el individuo tiene muchas relaciones impersonales o parciales (Benedict, 1980). Aquí no sólo hay menos roles sino que, debido a lo reducido del ámbito social total, muchos roles son desempeñados por un número relativamente reducido de individuos. Las relaciones que en este tipo de sociedades se dan son llamadas “multiplex; casi todas las relaciones sociales responden a muchos intereses” (Gluckman, 1955). Las decisiones de carácter económico, político y jurídico tienen aquí efectos más profundos. En las sociedades a pequeña escala un factor característico es el de la “omnipresencia del Gobierno” (Benedict, *op. cit.*). De esta forma, el Gobierno, a través de su institucionalidad, interviene activamente en casi todas las empresas de importancia, no sólo de manera explícita, sino por medio de las redes personales que conectan recíprocamente a los miembros de la sociedad.



Si bien ha habido intentos recientes por formalizar, a través de un tratado interprovincial, el Consejo de Desarrollo de la Comarca Andina del Paralelo 42, CODECAP (iniciativa rubricada por el Ministro del Interior y ratificado por las respectivas legislaturas), esto nunca fue implementado (Lemoine y Sarabia, 2001).

En este marco administrativo, las superposiciones funcionales de dependencias y responsabilidades jurisdiccionales en materia de conservación ecológica, recursos energéticos y administración política y territorial son comunes y muchas veces se ven agravadas por la escasa autonomía de gestión de las delegaciones locales (Bondel, 2008).

### ➤ Agentes públicos y privados

La estructura institucional pública está vinculada principalmente a tres estamentos políticos:

- La representación del gobierno nacional. Con instituciones técnicas como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la Subsecretaría de Agricultura Familiar (SAF), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, entre otros.
- La representación del gobierno provincial. Delegaciones de las secretarías provinciales en el ámbito local (Producción, Minería, Turismo, Corporación de fomento, etc.). Viedma y Rawson han sido centripetos en materia de salud, educación, seguridad y administración.
- La representación de los gobiernos municipales. Con las Intendencias y Secretarías asociadas.

Además de las anteriores, hay instancias recientes que se pretende sirvan de articulación de los diversos estamentos para promover un desarrollo territorial planificado. En este sentido se están consolidando mesas de trabajo interinstitucionales, que aún no funcionan orgánicamente pero se orientan a la coordinación. Muchas veces las diferencias político-partidarias atentan contra esta clase de espacios.

La condición biprovincial de la Comarca trae inconvenientes importantes, en especial para la planificación. No obstante, le es favorable cuando se presentan incendios forestales o inundaciones, en cuyo caso ambas administraciones se aplican. Otra ventaja de esa condición es que las oportunidades de gestión aumentan y, en ciertos casos, hay complementariedad en temas de empleo, salud, educación, medio ambiente, comercio, recreación y otros aspectos de la vida comunitaria. A pesar de estas posibilidades, a la fecha la gestión y la planificación territorial formales no existen.

En cuanto a los actores privados, en la Comarca abundan iniciativas de tipo asociativo, pero éstas no suelen prosperar o perdurar. La dificultad para realizar trabajo asociativo en el territorio ha

pasado incluso a ser parte del humor local, calificándose a la Comarca como “zona no-nuclear”, refiriéndose a la incapacidad de sus pobladores para trabajar en asociación.

Pese a lo anterior, durante el diagnóstico se identificaron 14 iniciativas organizacionales vinculadas al territorio, la mayoría orientadas a promover aspectos productivos y comerciales de sus asociados, pero también algunas como proveedoras de servicios. Estas organizaciones –que varían en antigüedad– aglutinan a una parte del sector productivo y comercial del territorio.

Por otra parte, El Bolsón ha iniciado recientemente trabajos orientados a la gestión de instrumentos de planificación territorial. Se trata de un proceso planteado en términos participativos que pretende involucrar a todos los sectores de la sociedad. De las localidades de la Comarca, sólo Lago Puelo ha trabajado sobre un Plan de Ordenamiento Territorial, pero éste no ha sido puesto en práctica (UNSUB, 2007).

Cabe señalar que la formalización de las organizaciones es, desde hace un tiempo, requisito del Estado para proveer asistencia técnica y financiera. Esto explica el surgimiento reciente de algunas asociaciones a lo largo de la Comarca.

#### ➤ **Convergencias institucionales**

La Agencia de Extensión Rural del INTA ha sido pionera, junto con las delegaciones provinciales de producción de Chubut y Río Negro, en la investigación y el desarrollo en el ámbito rural. Más recientemente se han incorporado al trabajo en la zona la Subsecretaría de Agricultura Familiar y la Universidad de Río Negro.

Los temas que estas instituciones han abordado se relacionan con el espectro productivo de la Comarca, pero en los últimos años se ha hecho especial hincapié en lo relativo a: (i) mejora genética de ovinos, (ii) venta conjunta de lana, (iii) producción de excedentes para la venta y (iv) fortalecimiento de los espacios asociativos.

En cuanto al sector de las frutas finas, tanto en términos de la producción primaria como del procesamiento, se está desarrollando en la Comarca el “Cluster Norpatagónico de Frutas Finas”. Éste tiene financiamiento del PROSAP e inició en abril de 2011 vinculado a un “Plan de Mejora Competitiva” para toda la cadena.

Con respecto a la articulación con otras esferas del orden nacional, cabe destacar el trabajo del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación para la creación de un “Foro Federal de Frutas Finas” (Res MAGyP- Ex SAGPyA 281/2008). En el marco de este foro se elaboró el proyecto “Diagnóstico e Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en establecimientos elaboradores de frutas finas de la Comarca Andina del paralelo 42°”, gestionado y apoyado por el Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL II).



De esa iniciativa gubernamental se desprendió la necesidad de continuar con la implementación y sostener los sistemas de gestión de calidad de los citados establecimientos. Estos aspectos son un prerrequisito indispensable para tener un sello que diferencie la producción local. Por ello se prevé continuar con una segunda etapa.

Desde el ámbito local, la producción de fruta fina y las actividades asociadas a ella son promovidas por los gobiernos municipales. De éstos, el Municipio de El Hoyo (declarado “Capital Nacional de la Fruta Fina”) es el más comprometido con esa actividad y ha gestionado proyectos de mejoramiento de las plantaciones e infraestructura para los productores de la localidad. En ese municipio se celebra cada año la Fiesta Nacional de la Fruta Fina, en donde hay exposiciones, degustaciones de dulces y artículos regionales, así como charlas y presentación de trabajos sobre el sector.

### ➤ **Análisis productivo**

#### **Recursos**

La Comarca es un territorio con particularidades físicas y culturales, entre las cuales destaca el relieve asociado a los sistemas montañosos de la cordillera de los Andes. Del sistema montañoso se destacan, por su accesibilidad, los cerros: Lindo, Hielo Azul, Horqueta, Dedo Gordo, Año Nuevo, Piltriquitrón y Perito Moreno. Este último alberga el centro de esquí local.

Las temperaturas templadas de los meses de primavera, verano y otoño favorecen el desarrollo de los cultivos; mientras que de mayo a agosto hay una detención casi total del crecimiento. El verano, con días cálidos y noches preferentemente frescas, favorece la producción de frutas finas de alta calidad, la horticultura de verduras de hoja, así como, en el caso del lúpulo, la acumulación de principios activos.

La biodiversidad con la que cuenta la zona ha generado la inclusión de áreas en los sistemas nacionales e internacionales de protección: Administración de Parques Nacionales (Parque Nacional Nahuel Huapi y Parque Nacional Lago Puelo, en RN y CH, respectivamente), Áreas Protegidas Provinciales (Área Natural Protegida Río Azul-Lago Escondido, en RN) y Municipales (Cerro Amigo, en RN), y Reservas Forestales (Loma del Medio y Lotes 5 y 6, en RN). También está la Reserva de la Biósfera Norpatagónica, reconocida por la UNESCO en 2008, que cruza la región de sur a norte y comunica las provincias de Neuquén, Río Negro y Chubut.

Los valles, laderas y cimas están cubiertos por asociaciones boscosas, en donde dominan el ciprés (*Austrocedrus chilensis*), coihue (*Nothofagus dombeyi*), ñire (*Nothofagus antarctica*) y lenga (*Nothofagus pumilio*). También hay otras asociaciones vegetales, como la de transición a la estepa, las asociaciones altoandinas (con especies herbáceas y matorrales enanos) y las asociaciones de

rocas y pedreras. Al mismo tiempo, se observan asociaciones secundarias (antropogénicas): pasturas y pastizales, asociaciones de malezas en campos agrícolas y forestaciones con especies exóticas.

En cuanto a rasgos hidrológicos, en la Comarca hay fuentes de agua potencialmente utilizables para el riego. En todos los casos la calidad del agua es buena y no hay restricciones para su utilización. Se diferencian dos cuencas de riego:

- La primera, en la parte sur, está constituida por el río Epuyén (que proviene del lago homónimo) el cual recorre unos 35 km entre las localidades de Epuyén y El Hoyo y desemboca en el brazo oriental del lago Puelo. Esta cuenca se complementa con distintos arroyos que bajan de los cordones circundantes y alimentan al río Epuyén. Entre éstos están el Arroyo Pedregoso Sur y Arroyo Las Minas, dentro de la localidad de Epuyén, así como Arroyo Pedregoso Norte, Arroyo Mercedes, Arroyo Larena; mientras que Arroyo Leiva y Arroyo Cataratas, ubicadas en El Hoyo.
- La segunda cuenca se conforma por los ríos Azul y Quemquemtreu, que corren casi paralelamente hasta unirse y desembocar en el Lago Puelo. El primer río se alimenta de los arroyos del oeste de la precordillera; mientras el segundo recibe como afluentes a los arroyos Ternero y Repollos. La cuenca es relativamente extensa y abarca a Mallín Ahogado, El Bolsón y Lago Puelo, abasteciendo en gran medida el agua de riego para las actividades productivas.

Las obras hidráulicas en el territorio se han desarrollado según la demanda, aun cuando en los últimos años el intensivo parcelamiento ha desbordado la capacidad de respuesta del Estado (INTA SSD, 2008).

Con respecto a los suelos, en general son profundos (90-100 cm), particularmente en sitios de deposición no expuestos al viento. Las texturas son franco-arenosas a arcillosas, y según la clasificación de suelos, los Molisoles dominan las partes bajas en la zona de El Bolsón, Camino de los Nogales y en El Hoyo, donde hubo influencia hídrica en la generación de los mismos. Los suelos fuera de las partes bajas, concretamente en los sectores de pendientes suaves, corresponden mayoritariamente a Andisoles, con una fuerte influencia de cenizas volcánicas.

Teniendo en cuenta que existe gran variabilidad en las especificidades edáficas según las zonas, los valores promedio generales para el valle son: (i) conductividad eléctrica, indicadora de salinidad, con valores bajos ( $< 0,20 \text{ dSm}^{-1}$ ). Esto define suelos aptos para la producción agrícola; (ii) la materia orgánica generalmente es abundante, pues los suelos procedentes de desmontes o de mallines se destinan a los cultivos. En el suelo de desmonte el horizonte superior está constituido por el mantillo remanente del bosque en diferentes grados de descomposición y profundidad variable; mientras que en el caso de los mallines, la presencia de materia orgánica se distribuye más homogéneamente porque su origen está en la masa de las raíces de pastos. Los valores medios de materia orgánica son: 8-9 % en Mallín Ahogado, El Bolsón y Las Golondrinas y 5% en El Hoyo (INTA SSD, 2008).



## Activos específicos

Entendidos como las potencialidades territoriales activadas por sus habitantes, podemos mencionar:

Parque Nacional Lago Puelo. En el extremo noroeste de la provincia de Chubut y el límite con Chile (26,675 ha), es una zona de transición entre el bosque andino-patagónico y la selva valdiviana, por lo que preserva ejemplares únicos (endemismos) de flora y fauna. El lago que le da nombre al parque y un gran número de circuitos de senderismo son puntos de atracción tanto para los pobladores de la Comarca como para los visitantes.

Centro de esquí Cerro Perito Moreno. Se encuentra a 25 km de El Bolsón; es un pequeño centro de deportes invernales perteneciente al Club Andino Piltriquitrón, al cual se llega por un camino de ripio. La base se encuentra a 1,000 metros y las pistas inferiores cuentan con tres medios de elevación de arrastre que permite transportar 300 esquiadores/hora.

Festivales, fiestas y ferias. En la Comarca hay varios eventos socioculturales, entre los que destacan: (i) Fiesta Nacional del Lúpulo (El Bolsón), (ii) Feria de Artesanos de El Bolsón, (iii) Fiesta Nacional de la Fruta Fina (El Hoyo), (iv) Encuentro Provincial de Artesanos (Epuyen), (v) Fiesta Nacional del Bosque y su entorno (Lago Puelo), entre otros.

### ➤ Agroindustrias rurales y actividades relacionadas

El sector productivo primario de la región tiene aproximadamente 550 establecimientos (Censo Nacional Agropecuario, Dirección General de Estadística y Censos de Río Negro, 2002). Estas unidades estructuran en gran medida el espacio productivo comarcal.

La superficie agrícola en producción suma 3,000 ha (INTA SSD, 2008). Las actividades principales en términos de superficie y renta percibida son: (i) la producción de frutales menores (frutas finas o chicas), que tiene 192 ha (4.8% de la superficie total) y (ii) la producción de lúpulo, con 120 hectáreas (3% de la superficie). La buena adaptación de estas especies al suelo y clima genera una óptima producción en cantidad y calidad. Esto, aunando a la poca presencia de plagas o enfermedades, hace que la Comarca se destaque en estas cadenas de producción. En cuanto a la ganadería, predomina la cría vacuna y ovina de pequeños rodeos.

Aunque la actividad agro-silvo-pastoril ha perdido fuerza frente a otras actividades económicas, los llamados “modelos paradigmáticos del agricultor autosuficiente” (Bondel, 2008) contribuyen a su permanencia y desarrollo. Entre estos modelos destacan: (i) la ganadería extensiva (vacunos y ovinos), (ii) la actividad forestal, (iii) la agricultura de secano, (iv) la agricultura intensiva (fruticultura

bajo riego y horticultura), (v) la horticultura familiar con uso de forzados<sup>5</sup> y (vi) una apicultura en crecimiento.

La rentabilidad de cada actividad es variable, de acuerdo a la escala y modelo específico de producción, de tal forma que hay algunos que se sostienen sólo por la informalidad de su encadenamiento productivo. A continuación se presentan las características principales de los modelos más destacados.

### Ganadería

Se reconocen tres variantes de ganado: mayor (vacunos y equinos), menor (ovinos y caprinos) y porcinos. La producción ganadera en áreas boscosas es una actividad generalizada en toda la región de los Bosques Andino Patagónicos. Aunque en relativo retroceso por el crecimiento de otras actividades –turismo y comercio inmobiliario–, por su dispersión espacial y arraigo en las tradiciones locales, puede considerarse la actividad económica más propagada en la Patagonia Andina (Bondel, 2008).

Se estima que en la Comarca hay 350 productores en el sector rionegrino, y no existen datos actualizados para el sector chubutense. En El Bolsón y las áreas rurales cercanas la ganadería es una actividad cuyos principales referentes son los pobladores más antiguos, de origen chileno o de otras localidades patagónicas cercanas. Existen además algunas empresas que realizan una ganadería orientada al mercado. Para ellos, el corrimiento de la zona libre de aftosa hacia el norte constituye una oportunidad para intensificar su producción. Esto los ha llevado a incursionar en la variante de engorde a corral, que reduce sustancialmente la duración del ciclo productivo.

Entre los pequeños productores ganaderos, una primera aproximación permite identificar tres tipos: (i) ganadería extensiva, (ii) actividades agrícolas y ganaderas diversificadas, y (iii) pobladores dedicados a actividades extraprediales, que tienen a la ganadería como complementaria. El destino general de la producción de estos modelos es el autoconsumo y la venta de los excedentes. En esta situación, la ganadería cumple un rol estratégico por ser fuente de ingresos en diferentes momentos del año.

La modalidad productiva bovina predominante es la cría y re cría en el mismo establecimiento. El manejo de la producción se caracteriza por ser: extensivo, con escasa o nula aplicación de pautas de manejo del rodeo y del forraje, y tener escasa inversión en infraestructura.

---

<sup>5</sup> Son “cultivos forzados” los que utilizan estructuras como invernaderos o túneles para el desarrollo de las plantas.



En la región predominan (47%) los rodeos pequeños (Cuadro 1).

Cuadro 1. Tamaño de los rodeos en la Comarca

Tamaño de los rodeos (UGO*)	Representación (%)
1-100	47
101-200	22
201-500	20
501-1.000	8
Más de 1.000	3

\*UGO: Unidades Ganaderas Ovinas. 1 Vacuno = 7 UGO.

Fuente: Cardozo-Reuque (2012).

Por su parte, la producción ovina prevalece en pequeños establecimientos donde no hay acceso a zonas de veranada. Su principal objetivo es el autoconsumo y la venta de corderos; mientras que la producción de lana para la industria es un producto secundario. En algunos sectores también hay producción de lana para hilado artesanal, a escala familiar.

Los equinos tienen creciente presencia en el circuito local por las actividades tradicionales de trabajo y entretenimiento, particularmente carreras. Estas últimas, agregando las cabalgatas, se han incrementado considerablemente como resultado del flujo turístico. La realización de excursiones ecuestres es una actividad en la que se insertaron muchos pobladores rurales o urbanos (de origen rural) a partir del auge del turismo en la zona.

Los caprinos se distribuyen principalmente en las áreas de transición de ecosistemas entre la cordillera y la zona más árida hacia el este. Algunos productores también se dedican a la cría de porcinos, que colocan los animales en circuitos informales de comercialización.

En el siguiente cuadro se reportan las existencias de animales. Claramente, en cabezas, los ovinos superan al resto (10,888) pero si comparamos en Unidades Ganaderas Ovinas (UGO), los bovinos pasan de 8,605 cabezas a 60,235 UGO, ocupando el primer lugar.



Cuadro 2. Resumen de existencias ganaderas en la porción rionegrina de la Comarca Andina

Especie ganadera	Cantidad (cabezas)
Bovinos	8,605*
Ovinos	10,888
Caprinos	294
Equinos	578

\*Equivalentes a 60.235 UGO.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Cardozo y Reuque (2012).

Los datos de producción siguientes se refieren únicamente a la producción rionegrina de la Comarca (Cardozo y Reuque, 2012):

#### Productos de la actividad ovina

Se calcula que el 70% de la producción de lana se vende a la industria, en el polo lanero de Trelew, provincia de Chubut; un 3% se destina a la confección de prendas artesanales locales. El 27% restante se descarta por coloración, alta presencia de defectos<sup>6</sup> o contaminación. De la lana con destino a la industria, el 72% se comercializa en forma asociativa a través de la Cooperativa La Mosqueta.

Los corderos se destinan al autoconsumo o la venta informal, mientras que las ovejas de refugio constituyen el 10% de los vientres con un peso promedio de 60 kilogramos.

#### Productos de la actividad bovina

Los terneros, animales que alcanzan los 180 kg de peso vivo, son faenados con destino al autoconsumo o la venta. Respecto a los novillos, son terneros criados en los establecimientos hasta que alcanzan los 280 kg, lo que generalmente se logra en dos ciclos productivos. Finalmente están las vacas de refugio, que se estima representan el 10% de los vientres, con un peso promedio de 390 kilogramos.

<sup>6</sup> Características como "chilla" (tipo especial de pelo que reduce la calidad de la lana de oveja y cabra) y "capachos" (también conocido como "lanas capacho" o "capa", común en algunas lanas de Argentina y Oriente Medio, y que se presenta en forma de un severo entramado de fibras con aspecto de fieltro compacto) son considerados defectos para el mercado de la lana.



### Productos de la actividad caprina

Se considera que la producción de pelo tiene un rendimiento de un kg/cabeza caprina. Este producto se comercializa en forma asociativa, por cooperativas ubicadas en la zona de la estepa patagónica y con apoyo de programas estatales como el MOHAIR. En cuanto a la carne, se comercializan chivitos, de los que el 85% se destinan a la venta por canales informales o al autoconsumo. El 15% restante se destina a la reposición.

### Productos de la actividad porcina

En el ámbito doméstico, la carne de cerdo se consume fresca o procesada en forma de fiambres y embutidos. La comercialización de estos productos no está permitida salvo para los casos en los que se trate de animales faenados en mataderos habilitados para esta clase de animales. Se estima para la Comarca una productividad anual de ocho lechones por hembra al año (considerando que el 65% del total de existencias porcinas son hembras reproductoras).

### Lácteos

La producción láctea no está extendida en la zona, pero hay algunos emprendimientos que elaboran quesos de vaca y de oveja, así como yogurt y dulce de leche. Estos productos se distinguen y son reconocidos fuera del territorio por su calidad.

Desde 1980 se elabora en El Bolsón una línea de helados artesanales que hoy tiene franquicias en otras localidades rionegrinas y en la ciudad de Buenos Aires.

### **Problemas y necesidades de la producción ganadera**

En términos generales se identificaron problemas comunes a la producción ganadera:

- Los costos y la logística para el uso de los mataderos con habilitación Municipal (El Bolsón y El Maitén) reducen de forma importante la ganancia del productor.
- Es necesario definir sitios de pastoreo, determinando el impacto real que la actividad tiene sobre el bosque (necesidad de un ordenamiento ganadero).
- No hay suficiente infraestructura y manejo para apoyar al sector (insumos para el correcto manejo de los rodeos, acceso a faena controlada, cámaras de frío, entre otros).

- Se requiere de capacitación en temas de higiene y sanidad alimentaria (bromatología).
- Faltan controles y sistemas de fiscalización claros.
- No hay visión consensuada para que la ganadería pueda proyectarse como una actividad económica relevante (Municipalidad de El Hoyo, 2009).

➤ **Fruta fina y derivados**

Dentro del concepto de fruta fina en la Comarca se incluye una gran variedad de productos. Éstos pueden identificarse con el nombre común que podríamos llamar “local” o su correspondencia en inglés, reconociéndose claramente una veintena de frutas.

Actualmente la oferta de fruta fina de la Comarca se destina a la agroindustria, para elaboración de dulces y conservas, y a la venta en fresco en el mercado local y regional, como producto “especial” identificado con el territorio.

Recientemente la exportación de fruta congelada orgánica constituyó una alternativa para un pequeño segmento de grandes productores. Los principales destinos de ese producto eran Europa y los Estados Unidos de América, pero hoy, a raíz de los bajos precios internacionales de la fruta, el aumento de los costos internos<sup>7</sup> (aumento de 25%) y el tipo de cambio USD/pesos argentinos<sup>8</sup> (un ajuste del 7.77%), la exportación ya no es una alternativa interesante.

Por lo general, la producción de fruta fina se realiza en superficies pequeñas, ubicándose la media en 0.43-0.74 hectáreas. En cuanto a las variaciones en productividad, como ejemplo, la media para la frambuesa ronda los 4,500 kg/ha, pero ha habido casos de productores convencionales y orgánicos que superaron los 10,000 kg/ha (SSD-INTA, 2008).

De acuerdo con datos de 2003, de los 240 productores de fruta fina de la Comarca sólo el 37% se dedican exclusivamente a esa actividad. Se estima que actualmente este porcentaje es menor, pero se carece de datos oficiales que lo confirmen. La actividad genera cerca de 100 empleos permanentes y alrededor de 43,800 jornales transitorios, relacionados principalmente con la cosecha (SSD INTA, 2008; Delegación Provincial del Ministerio de Producción de la Provincia de Río Negro).

El 50% de los productores de fruta fina poseen galpón de empaque. Siete de ellos y el galpón de la Cooperativa Paralelo 42° cuentan con habilitación de SENASA. Además, el 38% de los productores poseen cámaras frigoríficas, lo que les posibilita la diversificación de compradores.

<sup>7</sup> <http://competitividadprosap.net/competitividad/frutasfinas/>

<sup>8</sup> [http://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar\\_historico2011.php](http://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar_historico2011.php)



Las principales dificultades identificadas que enfrentan estos productores son:

- Desconocimiento del manejo productivo
- Dificultad en la obtención de mano de obra transitoria para la cosecha
- Ausencia de políticas de promoción para el sector.

### **Transformación: elaborados de fruta fina**

La producción de frutas finas con fines comerciales inició en la región en la década de 1940 y en la siguiente década comenzó la industrialización. En ese periodo la elaboración casera pasó a la producción comercial y existe consenso en reconocer a la dulcería “Dr. Miklos” como la pionera en este rubro. El Dr. Miklos importó las primeras 30,000 plantas de frambuesa y algunas de boysenberry desde Europa, dando inicio al cultivo comercial de la fruta fina, así como al aprovechamiento de frutos silvestres o asilvestrados, tales como el maquí, el calafate, la zarzamora silvestre, el saúco y la rosa mosqueta, entre otros. Los pobladores locales de esa época no los reconocían como comestibles y por ende no los aprovechaban.

A partir del desarrollo turístico de la vecina ciudad de Bariloche (alrededor de 1975), la actividad de las dulcerías comenzó a crecer en forma sostenida. Asociado a esto también aumentó la superficie en producción y se incrementó el número de variedades. A principios de la década de 1980 se registraban en la Comarca 16 establecimientos agroindustriales habilitados, llegando hacia mediados de la década a 22; actualmente son 25.

La clasificación de la SEPYME ([www.sepyme.gov.ar](http://www.sepyme.gov.ar)) señala que: la agroindustria de la fruta fina de la zona se encuadra como micro y pequeña empresa: una facturación de 456,000-3'040,000 pesos anuales.<sup>9</sup> La producción “casera” de procesados, aunque no alcanza estos niveles de facturación, mueve un volumen importante de producto en el mercado informal. No existen actualmente registros estadísticos de este sector.

Un comprador, al adquirir un dulce de la Comarca, busca un producto relacionado con el lugar y la cultura. Así, el frasco de dulce o la conserva sintetiza una forma de vivir y de elaboración, en donde lo simple, lo natural y lo bucólico priman. Quien adquiere un dulce de la Comarca por primera vez compra un souvenir, una representación de un momento de satisfacción que es repetible en cada compra (Grupo focal con Cámara de Elaboradores, mayo 2012).

---

<sup>9</sup> Tipo de cambio del Peso Argentino (AR\$)/Dólar (US\$) de 0,218 (<http://www.oanda.com/lang/es/currency/convert>).

## Los productos

La fruta de la región tiene por destino la industrialización, así que no se utilizan excedentes ni descartes, y todos los productos se elaboran sin aditivos ni conservantes químicos. Los principales productos son:

- **Dulces, mermeladas, jaleas y confituras.** En la región se ofrece una amplia cartera de estos productos elaborados con frutas cultivadas o de recolección silvestre. Se caracterizan por su alto contenido de fruta (50% o más) lo que les provee un sabor agradable, y se elaboran tanto con azúcar común (sacarosa) como con fructosa o con jugos concentrados de otras frutas. Este último caso es la línea de productos denominada “All fruit”. También existen líneas diferenciadas de productos convencionales y orgánicos, y dentro de ellos hay productos con contenidos calóricos normales, reducidos en calorías y de bajo contenido glucídico. Las frutas empleadas son: frambuesa, frutilla, grosella roja o corinto, grosella negra o cassis, uva espina o grosella, boysenberry, cereza, guinda, mora de arbusto, zarzamora silvestre, entre otras. También puede haber derivados de manzana, membrillo, ciruela y durazno.
- **Conservas de frutas finas.** Las conservas de frutas finas se preparan con fruta y almíbar liviano de azúcar común. También son denominadas “frutas al natural”. Las frutas más empleadas son: frambuesa, grosella roja o corinto, grosella negra o cassis, uva espina o grosella, boysenberry, cereza, guinda y mora de arbusto. El contenido de sólidos solubles refractométricos oscila entre 15-22º Brix, lo que significa bastante menos aporte calórico que el de otras frutas en almíbar.
- **Licores y aguardientes de frutas finas y otras frutas.** Son productos que se preparan con más del 70% de fruta: frambuesa, grosella roja o corinto, grosella negra o cassis, guinda, cereza, mosqueta, ciruela. Para su confección se emplea alcohol etílico grado alimentario o farmacéutico.
- **Salsas dulces y agridulces.** Son productos con más del 65% de fruta. Las versiones dulces son para acompañar postres y las agridulces para complementar comidas saladas. Las salsas generalmente se elaboran de: frambuesa, frutilla, guinda, frutos de la rosa mosqueta. La actividad dulcera es generalizada en la Comarca, como actividad doméstica, de tal suerte que la mayoría de las familias elaboran sus dulces de fruta silvestre o fruta fina. Por ello el “saber-hacer” está extendido en la región y es un elemento altamente valorado por los empresarios al contratar personal.

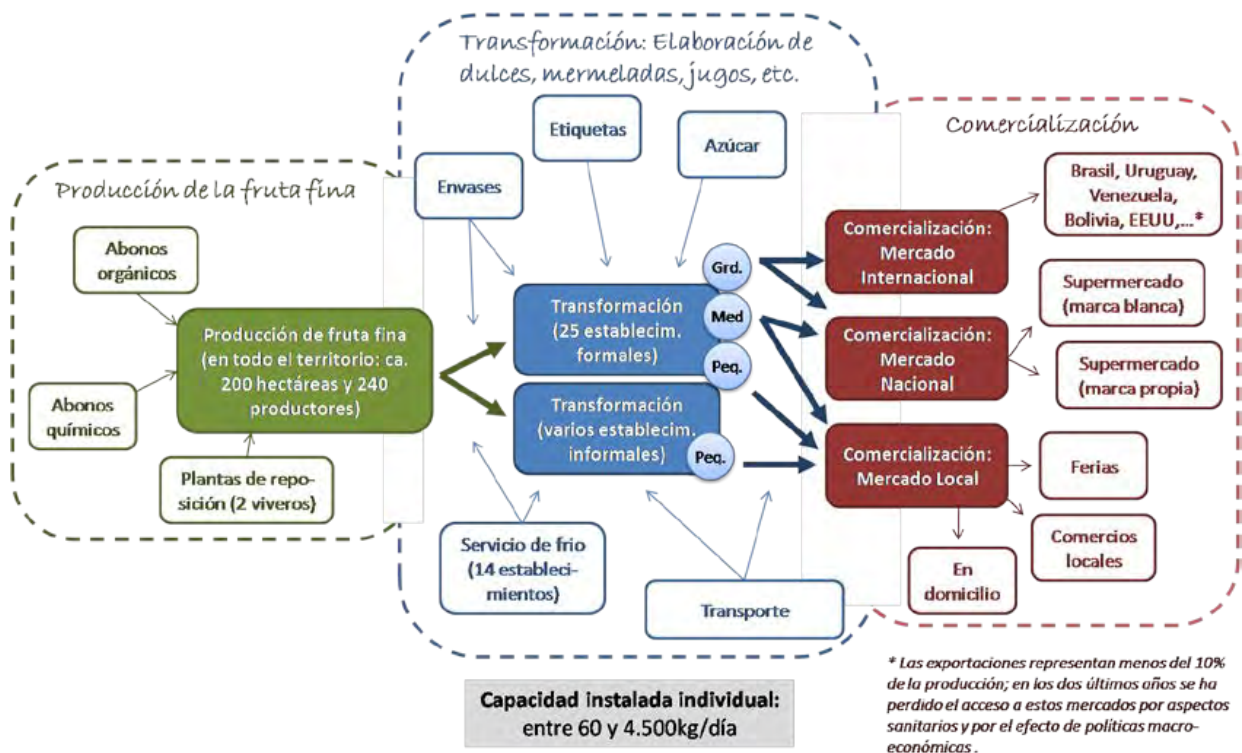


Aproximadamente 200 productores de fruta destinan parte de su producción a la industria dulcera local (25 establecimientos). Los dulces, entendidos como productos regionales, no se orientan al mercado de consumo masivo, sino a nichos específicos como: (i) mercados asociados con el turismo, (ii) bocas de expendio de “artesanías” y productos regionales, (iii) hoteles y restaurantes, y (iv) productos “Premium” en supermercados importantes. Algunas de las empresas regionales han exportado o exportan cantidades pequeñas (alrededor del 10% de la producción) a Bolivia, Brasil, Venezuela, Uruguay, España, Inglaterra, Estados Unidos de América y Japón (Demichelis, 2011).

### Articulaciones en la cadena de frutas finas

En la Figura 2 se muestran las articulaciones y relaciones entre los componentes agrícola, agroindustrial y de comercialización de la cadena de fruta fina, así como la posición de los proveedores de bienes y servicios.

Figura 2. Cadena de la fruta fina y elaborados



### Fortalezas y debilidades de la cadena de fruta fina

Debido a que la cadena de frutas finas fue considerada la actividad más importante para apoyar una activación territorial de la Comarca, se hizo un análisis de fortalezas y debilidades. En su versión original (Danklmaier *et al.*, 2013) fue dividida en cinco categorías (localización y geografía; actividad de producción; mercado; servicios de apoyo e instancias públicas, marco regulatorio y articulaciones público-privadas) que a continuación se muestran en su versión resumida.

Cuadro 3. Fortalezas y debilidades de la cadena de fruta fina

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características específicas para el cultivo de fruta fina (gran diversidad) y la producción orgánica (25% con certificación).</li> <li>• Existencia de 25 dulcerías registradas.</li> <li>• Región de alto atractivo turístico, con asociación sinérgica entre producción, elaboración y turismo.</li> <li>• Presencia de congeladores de fruta fina.</li> <li>• El sector elaborador promueve a otros emprendimientos (frascos, transporte, etc.).</li> <li>• Actividad que puede iniciarse con pocos recursos tecnológicos y de infraestructura (y las tecnologías no producen desechos contaminantes).</li> <li>• Hay oferta de profesionales con experiencia y mano de obra (las instituciones locales capacitan y asesoran a los recursos humanos).</li> <li>• Reconocimiento extra-regional de los productos (“Marca territorial implícita”).</li> <li>• Hay instituciones intermedias que trabajan en el fortalecimiento y organización de la producción y transformación de las frutas finas.</li> <li>• Agilidad en trámites de inscripción de productos.</li> <li>• El sector público nacional y provincial interviene en el desarrollo del sector.</li> <li>• El “Cluster Norpatagónico de Frutas Finas” promueve los vínculos privado-públicos interprovinciales e interinstitucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada calidad de los servicios públicos (energía eléctrica, gas natural, agua potable).</li> <li>• Escasez en la oferta nacional de maquinaria y equipos para emprendimientos pequeños.</li> <li>• Falta de créditos adecuados y accesibles para las necesidades del modelo productivo.</li> <li>• Ausencia de prestadores de servicios –y laboratorios– específicos.</li> <li>• El sector público no ha desarrollado todas las capacidades necesarias para atender al sector.</li> <li>• Servicios de logística deficientes (costos y disponibilidad).</li> <li>• FUNBAPA. Actúa como aduana interna y atenta contra la libre circulación de productos de la Patagonia.</li> <li>• SENASA. En franca contravención con el Sistema Nacional de Control de Alimentos (Decreto 815/99), obliga a inscribir establecimientos que se encuentran bajo jurisdicción y registro de bromatología.</li> <li>• Personal con poco conocimiento sobre normativas.</li> <li>• Superposición de jurisdicción y diferencia de criterio entre SENASA –INAL.</li> <li>• Falta marco regulatorio que contemple y fiscalice correctamente los emprendimientos domiciliarios.</li> <li>• Ausencia de apoyo en políticas de desarrollo para Economías Regionales.</li> </ul>

Fuente: Danklmaier *et al.* (2013).



### ➤ Producción de lúpulo y cerveza artesanal

El lúpulo se cultiva entre los paralelos 35° y 55°, y la Comarca es una de las dos regiones del país en que se produce esta planta. Actualmente hay siete productores en la zona, que cultivan el lúpulo en una superficie total de 120–125 hectáreas. Se producen dos variedades: (i) Nugget, que tiene un alto contenido de resina, y (ii) Cascade, con buenas características aromáticas. Para elaborar cerveza se necesitan los dos tipos de lúpulo, que se agregan en diferentes momentos del proceso.

El más grande de los lupuleros de la Comarca tiene 50 ha (80% Cascade y 20% Nugget) y los rendimientos del lúpulo que se produce en El Bolsón son de 165–230 kg de resina/ha (Nugget) y de 1,800 a 2,500 kg de flores/ha (Cascade).

La producción de lúpulo requiere mano de obra, sobre todo en el momento de la cosecha (marzo) y en el momento de enrosque (octubre). Anualmente se necesitan cerca de 150 jornales/ha, lo que suma en la Comarca 18,000 jornales anuales. El 80% de la mano de obra no está capacitado; el restante 20% está capacitado a nivel mecánico.

La comercialización se hace primero a través de la empresa Quilmes, que compra los fardos de lúpulo prensado en los galpones de los productores y los traslada a Neuquén, donde lo peletizan. A pesar de que Quilmes no brinda el servicio de peletizar, por un acuerdo privado, una pequeña parte de los pellets (aproximadamente 5%) se revende al más grande de los lupuleros de la Comarca. Éste vende los pellets a pequeños y medianos cerveceros locales y nacionales, y a Chile y Uruguay.

En la Comarca hay tres máquinas peletizadoras privadas, pero dos de ellas están fuera de uso y la tercera su dueño la utiliza seis horas al año para peletizar su propio lúpulo.

A escala mundial la producción de lúpulo de Argentina no es competitiva, pues el producto se puede comprar de otros países (principalmente europeos) a precios mucho más bajos. Sin embargo, para mantener esta actividad en la Argentina, Quilmes compra el lúpulo de la zona a un precio de US\$10,00/kg de flor seca, pero con el acuerdo de no aumentar la superficie de producción.

La Comarca Andina genera el 60% de la producción nacional, que equivale al 10% del lúpulo utilizado anualmente por Quilmes. El restante 40% de la producción argentina proviene de la Provincia de Neuquén. En cuanto al área de producción, ingresos y empleo de mano de obra, la producción de lúpulo es una de las dos actividades agrícolas más importantes en la Comarca.

Una característica particular del cultivo es que requiere un alto grado de inversión en galpones y maquinaria (secaderos, prensa, etc.), indispensables para el acondicionamiento final del producto y que no tienen un uso alternativo. Esta característica limita la expansión en pequeñas superficies, por lo que se consideran viables solamente los emprendimientos mayores a 10 hectáreas. Además, se trata de un negocio cerrado, en el cual Quilmes es el único comprador grande, pues las cervecerías artesanales necesitan cantidades reducidas de lúpulo para su producción.



En cuanto a la cerveza, la producción artesanal en Bariloche inició en 1992, mientras que en la Comarca los primeros elaboradores con proyección comercial se establecieron en el año 2000. Desde entonces ha habido un desarrollo creciente del sector, impulsado por diferentes factores económicos (tipo de cambio, restricciones a las importaciones) y culturales (tendencias del consumo).

Las bebidas se comercializan en las zonas de producción y en canales de expendio de grandes centros urbanos, como bares temáticos, tiendas gourmet y similares. En la Comarca funcionan ocho cervecerías, siete de las cuales están habilitadas según las exigencias nacionales y una en condiciones de exportar. La producción anual de la región (Comarca y Bariloche) es de 650,000 litros/año, equivalente al 37% de la capacidad instalada. Los tipos de cerveza varían de acuerdo a la materia prima empleada y al gusto propio de los cerveceros.

Un diagnóstico sobre el sector (realizado por el CREAR de Bariloche en 2011) señala que esta actividad tiene un gran potencial de desarrollo, tanto por su posicionamiento como por sus capacidades en el contexto de un mercado favorable. No obstante, tiene algunos retos:

- El marco legal sin cobertura específica para este tipo de producto conlleva una fiscalización laxa, que atenta contra la calidad del producto.
- Es posible realizar el producto en condiciones precarias y comercializar en el circuito formal, lo que aunado a la falta de organizaciones y certificaciones (normas de calidad), facilitan conductas informales.
- Hay una capacidad instalada subutilizada del orden de 65%, entre otras cosas a causa de la estacionalidad de la producción.
- El limitado desarrollo de estrategias comerciales, derivado de prácticas como el trabajo a demanda y los costos elevados por tener un comercializador propio en Buenos Aires.
- El conocimiento del mercado es intuitivo.
- En cuanto al aprovisionamiento hay dos inconvenientes fundamentales: (i) falta de espacio para almacenaje, y (ii) el envase de vidrio tiene una provisión monopólica, que se refleja en la imposibilidad de negociación del precio.
- El equipamiento requerido para realizar un salto productivo no se encuentra en el mercado nacional, que en general oferta maquinaria para empresas de gran escala.
- Intentos fallidos de constituirse en Cámaras sectoriales, lo que ha producido pérdidas de oportunidades de crecimiento para el sector.



Recientemente se conformó la “Cooperativa de Cerveceros del Paralelo”, organización que nuclea a los productores de cerveza artesanal de la región y tiene por objetivo disminuir costos y potenciar la actividad. También pretende facilitar el diálogo con instancias del Estado relacionadas al sector.

### ➤ Producción forestal y maderera

La actividad forestal en la cordillera se remonta a los orígenes de la colonización en la Patagonia. El aprovechamiento legal e ilegal del bosque nativo ha sido una constante a lo largo de la historia y tuvo su mayor expresión entre 1960-1970. Sin embargo, en contra de las expectativas generales, no llegó a ser una actividad de peso en la producción regional, y actualmente no alcanza a abastecer la demanda local de madera para la construcción. Respecto a los bosques cultivados, desde los organismos nacionales y provinciales se han implementado regímenes de promoción del desarrollo forestal desde 1948. A partir de un fuerte impulso del Estado durante la década de 1970<sup>10</sup> se fueron estableciendo pequeñas cuencas forestales cercanas a centros poblados.

Si bien la demanda de madera supera ampliamente la oferta, hay una clara desvalorización de los productos provenientes de las forestaciones, debido a la falta de conocimiento con respecto a las formas de procesamiento y malas experiencias en el uso de sus productos, tanto por problemas propios de la madera juvenil como por problemas técnicos por madera mal elaborada, mal secada, etc. En los últimos años, el ritmo anual de forestación ha descendido en toda la región.

Pese a las oportunidades, la actividad forestal presenta los siguientes problemas:

- Disminución de la tasa de forestación por los largos turnos de corte en la zona y los tiempos de inmovilización del capital (no inferior a 30-45 años).
- Una cantidad importante de las tierras aptas para forestar se presentan bajo la forma de tenencia “Fiscal Provincial”, en donde los ocupantes son propietarios de las mejoras (alambrados, viviendas, galpones, molinos, aguadas, etc.) y deben obtener autorizaciones de las Provincias para forestar. Esta forma de tenencia genera inconvenientes para solicitar créditos prendarios o concretar convenios para forestar.
- Descrédito de los programas de promoción de Nación y de las provincias por las demoras en el cobro de los aportes económicos no reintegrables ofrecidos. Los viveros forestales han sido afectados notablemente evitando el desarrollo y la reinversión.

---

<sup>10</sup> En toda la región tuvieron gran auge los incentivos de promoción forestal. En primera instancia, a través de subsidios del Instituto Nacional Forestal (IFONA) bajo la Ley 21.695 de Crédito Fiscal. A partir de 1991 se implementó el Régimen de Promoción de Plantaciones Forestales, administrado por la Dirección de Forestación de la S. A. G. P. y A., hasta que en 1999, para atraer inversiones nacionales y extranjeras, fueron sancionadas a nivel nacional otras dos importantes leyes: La Ley Nacional 24.857 (Ley de Estabilidad Fiscal de la Actividad Forestal) y la Ley Nacional 25.080 (Ley de Inversiones para Bosques Cultivados) que otorga apoyo económico no reintegrable a los bosques implantados (Danklmaier 2006).

- Estructuras mínimas en las Direcciones de Bosques Provinciales para promocionar la actividad forestal y gestionar los planes de forestación y manejo silvícola.
- Una cantidad importante de las plantaciones anteriores a 1990 se encuentran con intervenciones silvícolas (poda, raleo) tardías. Las causas son varias, pero la falta de industrias que consuman materia prima de escaso diámetro (triturado, impregnación, etc.) ha sido la más seria de las dificultades (Melzner. 2012).

En cuanto al proceso de transformación de la madera, los aserraderos de la Comarca usualmente son de tipo familiar. Estos establecimientos surgieron para trabajar maderas nativas de grandes diámetros y, en general, no poseen equipamiento para procesar rollizos de diámetros menores.

La falta de políticas de fomento y promoción del sector industrial ha generado atrasos en la incorporación de nuevas tecnologías. Estas carencias produjeron una falta de industrias alternativas que aumentaron la oferta de procesamiento de las maderas de raleos de pinos, lo cual ha posibilitado el ingreso de maderas de Chile y países africanos.

Actualmente operan en la Comarca 73 aserraderos (fijos y móviles) que procesan especialmente madera de Pino Oregón y Pino insigne. La capacidad instalada de los establecimientos es variada y son pocos los que cuentan con maquinarias modernas. Según los propios madereros, la actual demanda no justifica inversiones para modernizar las instalaciones. A grandes rasgos, la capacidad instalada en los aserraderos fijos es de 4,000 a 5,000 m<sup>3</sup>/año, pero según datos de la Dirección de Producción Forestal, el procesamiento va de 1,100 a 1,800 m<sup>3</sup>/año (de 22 a 45% de la capacidad instalada). Para los aserraderos portátiles no hay estimaciones de la capacidad instalada o de procesamiento, pues trabajan sobre demanda.

Los aserraderos emplean, en promedio, tres a cinco operarios. Los altos salarios del sector y las consecuentes cargas sociales han obligado a muchos prestadores de servicio a replantear su esquema de trabajo, utilizando sólo mano de obra familiar (Melzner, comunicación personal).

Los principales productos forestales son: tirantería y tablas de calidad; tirantes de techo, aberturas y, en menor medida, muebles.

#### ➤ **Otras producciones agrícolas**

##### **Horticultura**

En la Comarca la actividad hortícola se compone de productores que cultivan una gran cantidad de especies. Las superficies, en general, van de 0.5 a 2 ha/productor (pocos horticultores tienen superficies de 5 a 10 ha). No hay información estadística actualizada sobre la actividad, pero de



acuerdo a estimaciones del INTA, la superficie con hortalizas en la Comarca alcanza 100 hectáreas, distribuidas entre cerca de 50 productores.

En la zona de Mallín Ahogado, por su altitud y consecuente riesgo de heladas, las especies más cultivadas son: zanahoria, cebolla, ajo, cebolla de verdeo, puerro, cibulette, perejil, acelga, arveja y repollos. En las otras zonas, salvo características propias a nivel de predio, se cultivan las especies antes mencionadas, a las que se suman: lechuga, espinaca, cilantro, crucíferas, remolacha, apio, maíz dulce, chaucha, zapallito verde de tronco, zapallito zucchini, zapallo y otros.

En condiciones de invernadero hay especies sensibles a heladas como: tomate, tomate cherry, morrón, ají dulce, pepinos, etc. Algunos productores incorporan en el invernadero acelga, lechuga o espinaca como cultivo de rotación para adelantar cosechas o tener esos productos fuera de la estación de cosecha a campo. Hay dos productores que, en pequeña escala, tienen plantaciones de endivia y alcauciles con buenos resultados.

La mayoría de los productores hortícolas de la Comarca realizan su producción con reducida aplicación de productos químicos y 12 de ellos poseen certificación orgánica (SSD INTA, 2008).

La horticultura no es una actividad que aporte gran volumen a la producción regional de la Comarca, pero sin duda forma parte de la configuración de su imagen productiva. La horticultura a escala familiar es generalizada. Además, el “hacer huerta” es, tanto para los pobladores tradicionales como para quienes han llegado recientemente, parte de la cotidianeidad productiva.

### **Piscicultura**

Las truchas introducidas en los ríos y lagos de la zona hace más de un siglo no sólo constituyen un atractivo para la pesca deportiva, sino que además son parte de las especialidades gastronómicas patagónicas. En el Bolsón hay dos criaderos de trucha arcoíris, que ofrecen visitas guiadas por los establecimientos, en donde el visitante puede adquirir productos frescos, congelados y elaborados (ahumados artesanales envasadas al vacío y escabeches).

### **Apicultura**

En la Comarca se distribuyen cerca de 2,500 colmenas en manos de 115 productores. Si bien esto significa casi 22 colmenas/productor, la información de las entrevistas permite señalar que la mayoría tiene entre 5 y 10 colmenas y que sólo tres apiarios alcanzan las 100 colmenas.

La cosecha anual de miel ronda los 18 kg/colmena, con lo que se alcanzan producciones anuales de 45 toneladas en años denominados “buenos”. La ausencia de salas de extracción habilitadas por SENASA hace que los productores, más allá del consumo familiar, comercialicen sus productos

mediante canales informales. Si bien existen en la zona dos salas privadas habilitadas, éstas no brindan servicio a terceros.

Los altos costos de inversión inicial, los bajos rendimientos por colmenas (en comparación a otras zonas del país), los reducidos precios de mercado y la vulnerabilidad del entorno del colmenar (clima, flora etc.), hacen difícil para los apicultores proyectar un desarrollo intensivo de su actividad.

### Plantas aromáticas

La superficie en producción con aromáticas ronda las 13 hectáreas. Se trata de una actividad realizada por pequeños productores, que destinan principalmente sus productos a los mercados local y regional. Las especies que ocupan la mayoría del área de producción son lavandín (*Lavandula hybrida*) y orégano (*Oregano vulgare*), con 6.0 ha y 5.1 ha, respectivamente.

El lavandín se procesa para generar tres productos básicos: aceite esencial, grano y flor seca. El aceite esencial se vende por litro o fraccionado. La venta por litro (granel) se realiza en el mercado nacional, pero con dificultades de colocación por la competencia del producto importado, de menor precio. El aceite fraccionado se vende en los mercados local y regional. Por su parte, el grano seco se comercializa también en ambos mercados, y la flor seca se vende localmente en ramos de doce unidades.

Los productores cuentan con instalaciones básicas de postcosecha, mientras que el destilado lo realiza la planta de la Unidad Procesadora de Aceites Esenciales de la Facultad de Biología de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (instalada en Esquel).

Los datos sobre calidad, rendimientos y manejo del cultivo sobre estas especies son escasos, por lo que es complicado ver una posibilidad de expansión de la producción o colocación en el mercado.

### Cascarilla de rosa mosqueta

La cascarilla de rosa mosqueta es un producto alimenticio de alto valor, que históricamente se ha utilizado en la preparación de sopas, mermeladas, jaleas, infusiones y repostería en general. Tiene un importante potencial como alimento nutracéutico por sus altos contenidos de vitamina C, beta-caroteno y licopeno. Además posee altos contenidos de hierro, calcio y fibras. En el territorio se producen anualmente 180 toneladas de cascarilla, equivalentes a 900 toneladas de frutos frescos. El 10% de la producción se comercializa en el país y el resto se exporta a Europa (INTA, comunicación personal).



## Hongos

En los bosques de la zona cordillerana crecen dos variedades de hongos silvestres comestibles: (i) el hongo de pino (*Suillus granulatus* y *S. luteus*) y (ii) la morilla (*Morchella* spp.). Estos hongos son recolectados de manera artesanal por los pobladores locales y conservados o secados para su consumo o venta. Los hongos comestibles de los valles andinos patagónicos son reconocidos por su excelente calidad gustativa.

Desde hace muchos años este recurso se aprovecha para el autoconsumo y la comercialización (mercados interno e internacional), pero debe evitarse la recolección indiscriminada y es fundamental entender su ciclo biológico, para lograr que sea una actividad sustentable (Demichelis y Rajchenberg, 2002).

### ➤ Actividades económicas no agroindustriales

## Turismo

Entre las actividades económicas más recientes sobresalen el turismo y las tareas que se le asocian. El mayor auge de visitantes se registra durante el verano, pero la oferta invernal del territorio ha llevado a que El Bolsón sea un destino para el turismo regional.

La actividad turística resulta casi transversal a la historia comarcal reciente. De hecho, ha pasado a ser una de las actividades más relevantes y dinámicas, tanto desde un enfoque económico, como desde su perspectiva sociocultural. Su impacto es decisivo y rector de los rumbos de las gestiones políticas contemporáneas.

El progresivo “acondicionamiento” del paisaje para la incorporación de la actividad turística ha cobrado suficiente fuerza como para desplazar a las actividades ganadera y forestal, e insertarse plenamente en otras como la fruticultura y la agricultura. Aun así, a la hora de cuantificar en términos monetarios la importancia del turismo, se regresa a la especulación más que a certezas, dado el alto grado de informalidad en el que esta actividad se desenvuelve (Bondel, 2008).

La Comarca como destino turístico está netamente incluida en el área de influencia de San Carlos de Bariloche, lo cual potencia el rol de “corredor” de las localidades que la integran. El “estar de paso” es advertido como una debilidad, pero no ha gravitado negativamente sobre el desarrollo de la actividad. Así, tanto la oferta de servicios como la infraestructura turística han crecido y se han diversificado, tratando de alcanzar y satisfacer a un rango cada vez mayor de perfil de visitante.

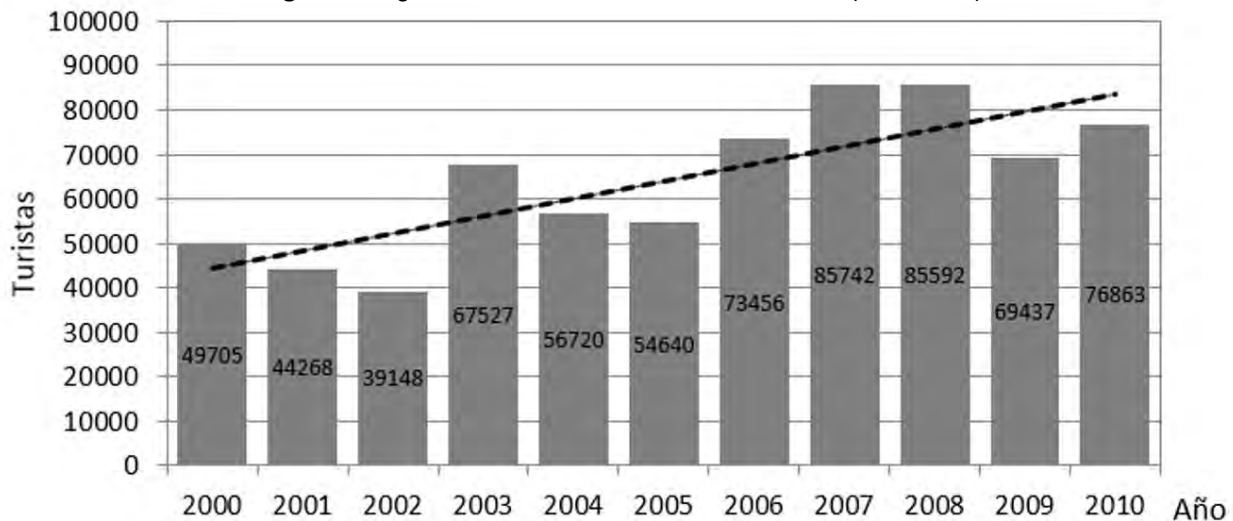
Actualmente la oferta hotelera se orienta a todo tipo de intereses y economías, incluyendo hoteles céntricos (tres y cuatro estrellas), hoteles gastronómicos de calidad internacional, cabañas, campings agrestes y organizados, albergues y hostales.

Las modalidades turísticas son variables: descanso (familiar y estacional); aventura, ecoturismo y otros (de familias, grupos e individuos); mochilero (de grupos e individuos) y de compras artesanales (en especial de adultos y adultos mayores). En materia de estadías, se diferencian cuatro tipos: de paso (recorriendo el Sur, de una o dos noches); vacacional (de cabañas y camping, varios días o semanas); diario (básicamente complementario al de San Carlos de Bariloche –y el proveniente de esta ciudad– y en mucha menor medida desde Esquel); y de aventura, deporte y alta montaña (de varios días, itinerante).

De acuerdo con datos de Bondel (2008), el perfil socioeconómico general de los turistas es de clase media, con aporte relativamente fugaz de segmentos más acomodados. El 86% de los visitantes corresponde al llamado turismo interno y sólo el 14% a turismo internacional (Secretaría de Turismo de El Bolsón, 2010).

La tendencia del número de turistas en la región en los últimos diez años es creciente y aunque ha tenido ciertas fluctuaciones, de 2006 a 2010 el promedio fue 78,218 turistas anuales (Figura 3).

Figura 3. Registro de turistas en Oficina de Informes (2000-2010)



Fuente: Secretaría de Turismo de El Bolsón.

Desde cualesquiera de las cuatro principales localidades de la Comarca se pueden realizar excursiones a pie, automóvil, caballo y bicicleta, a los siguientes destinos:

- **El Bolsón:** Mallín Ahogado, Catarata de Mallín Ahogado, Cascada escondida, Cabeza de Indio, Río Azul, Zona de Chacras, Cerro Amigo, Bosque Tallado, Plataforma del Piltriquitrón, Cerros y refugios, Bosque tallado, Museo de Piedras Patagónicas.
- **Lago Puelo:** Parque Nacional Lago Puelo, Cerro Radal.
- **El Hoyo:** Cerro Pirque, El Desemboque, Puerto Patriada- Río Epuyen.
- **Epuyen:** Lago Epuyen.



Desde hace algunos años el *mountain bike* se ha consolidado como forma de hacer turismo en toda la zona de la cordillera andina. Las cabalgatas son cada vez más apreciadas por los turistas y residentes, pero el grado de informalidad en esta actividad es alto y carece de los controles necesarios de seguridad y cuidado de los animales. Además, en Bolsón se ofrecen vuelos en parapente desde el cerro Piltriquitrón y El Aeroclub "El Bolsón" realiza vuelos en avioneta para personas que quieran conocer la cordillera desde el aire.

El Lago Epuyen es un destino propicio para pescar desde la orilla o embarcadero. Además hay actividades organizadas de *rafting*, escalada y canotaje.

En la temporada 2010-11 se registró la entrada de 76,863 turistas, 65% de los cuales visitaron la Comarca entre enero y febrero y el 35% restante de marzo a diciembre (Secretaría de Turismo de El Bolsón). Se han hecho intentos por revertir esta marcada estacionalidad, por ejemplo, desarrollando deportes invernales en el cerro Perito Moreno.

La elección de este destino turístico se relaciona con visitas anteriores al territorio, recomendaciones de otros visitantes, consultas por internet sobre la zona y promociones de agencias de viajes. También el turismo de San Carlos de Bariloche tiene a la Comarca como destino adicional para las excursiones. Las opciones de actividad y rutas son variadas (Figura 4).

Figura 4. Mapa turístico de la Comarca



Fuente: Secretaría de Turismo, Municipalidad de El Bolsón.





Aunque la actividad artesanal atrae al turismo y complementa las economías domésticas de muchas familias en la región, no proliferan negocios ni tiendas específicas en ninguna de las localidades de la Comarca. Los pocos negocios que intentaron llevar adelante la venta de artesanías locales, cerraron al poco tiempo. Los costos de mantenimiento generados por un local comercial en la región no se cubren con la venta de artesanías, cuya demanda es casi exclusivamente del turismo estacional.

Algunas de las artesanías más destacadas son:

- **Tejidos de lana.** Hay puestos que venden tejidos de lana natural y lana comercial, a crochet y dos agujas. La lana industrial se adquiere en Bolsón Bariloche o en Buenos Aires; mientras que la lana natural o artesanal es de la zona, elaborada por la misma tejedora con lana de oveja (vellón) local. Las lanas artesanales se trabajan en sus colores originales (blanco o marrón) o se tiñen con anilinas sintéticas o hierbas de la zona. La tintura natural es un arte que se está perdiendo entre las hilanderas. Las prendas suelen ser caras por su complejidad de elaboración. Los productos usualmente son medias, gorros y guantes.
- **Trabajos en madera.** Los artesanos de la madera elaboran generalmente cuencos, tablas y utensilios de cocina. La madera utilizada proviene del circuito informal de la madera, de tal forma que se recolecta directamente en las áreas forestales o se compra un árbol caído a algún poblador rural. Las artesanías de madera suelen ser recuerdos apreciados por los visitantes a la feria.
- **Flores secas.** Un productor de la zona de golondrinas se dedica al secado y venta de flores. Las flores son vendidas individualmente, en ramos, arreglos o son incorporadas a otros trabajos realizados por artesanos locales, como complemento de relojes, bandejas, cuadros, entre otros.

### **Construcción y desarrollo inmobiliario**

Durante la última década el sector de la construcción ha crecido de forma explosiva, impulsado por la necesidad de viviendas para quienes llegan a instalarse en la zona y por la demanda de alojamiento turístico. Directamente asociado a esa tendencia están el negocio inmobiliario y el parcelamiento de tierras. Estas dos actividades son de las que más captan inversiones, locales y extra-locales (Bondel, 2008; Cobelo, 2008).

## Activación

### ➤ Análisis FODA territorial

Para elaborar el análisis FODA del territorio se convocó a representantes de las diferentes actividades agroindustriales. Durante la reunión se trabajó con dos grupos que identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Comarca. Posteriormente, durante el taller de activación, ese primer análisis se presentó y validó con los participantes. El resultado final fue una relación inicial de casi 40 puntos que incidían –positiva o negativamente– en una escala territorial.

### ➤ Priorización

Después de realizar el análisis FODA territorial con los actores locales (representantes de los sectores público y privado en la Comarca) se hizo un taller de activación. En la reunión se presentó el diagnóstico territorial, se discutió y se priorizaron los aspectos más importantes. Para cada apartado los participantes seleccionaron los aspectos que, en su opinión, eran los más importantes, considerando el impacto en las actividades agroindustriales de la Comarca. Los puntos seleccionados con mayor frecuencia serían los urgentes de incorporación a una estrategia de desarrollo territorial.



Cuadro 4. Análisis FODA territorial priorizado para la Comarca

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>“Imaginario” Comarca-Patagonia como factor de identidad.</b> Los visitantes y pobladores de la Comarca tienen una idea del lugar que incluye aspectos asociados al valor de la naturaleza y el paisaje, la producción artesanal, el saber-hacer tradicional, entre otros.</li> <li>• <b>Condiciones agro-ecológicas favorables.</b> A pesar de los fuertes inviernos, los veranos proveen temperaturas lo suficientemente altas para la producción, hay lluvias relativamente frecuentes y días con hasta 15 horas de luz, favoreciendo el crecimiento de distintos cultivos.</li> <li>• <b>Multiplicidad de actividades productivas.</b> Es un rasgo sobresaliente de la Comarca y la posiciona respecto a localidades que sólo ofrecen un tipo de producto o servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Políticas territoriales inadecuadas.</b> No existen las provinciales y municipales, y las nacionales son demasiado amplias y difíciles de adecuarse a la realidad del territorio.</li> <li>• <b>Cambio del uso de suelo.</b> Generado por la urbanización, con especulación inmobiliaria.</li> <li>• <b>Informalidad en todos los sectores.</b> Incluye la faena y comercialización de ganado por falta de mataderos y frigoríficos en la región; en la cosecha de la fruta fina o en la producción de dulces en cocinas no habilitadas. Además, la mayoría de los agroindustriales obtiene sus ingresos principales de una fuente extra-predial.</li> <li>• <b>Dificultades para conseguir mano de obra.</b> Las producciones locales son demandantes de mano de obra con marcada estacionalidad y la competencia es alta incluso con los sectores de la construcción y hotelería.</li> <li>• <b>Políticas de ordenamiento territorial poco claras, a veces contradictorias.</b> A pesar de que en varios municipios de la Comarca se hicieron planes territoriales, la mayoría no se han implementado.</li> <li>• <b>Altos costos productivos.</b> Esos costos, en combinación con la baja escala de producción, hacen que el territorio pierda competitividad frente a otras regiones de Argentina o Chile.</li> </ul>
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cambio del uso de suelo, urbanización y especulación inmobiliaria.</b> Hay un importante movimiento migratorio hacia la Comarca desde las ciudades. Se trata de sectores sociales con poder adquisitivo. Esta población “neo-rural” que se establece en el territorio modifica las interacciones socio-productivas y complica las decisiones con visión común.</li> <li>• <b>Aspectos políticos.</b> Existe apoyo pero no regulación de las economías regionales, por lo que no hay políticas concretas. Las políticas públicas están pensadas para commodities y son inadecuadas a la escala productiva de la Comarca. Además hay una falta de continuidad en las políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Turismo.</b> El interés del turista para visitar La Comarca se basa especialmente en la naturaleza y paisajes del lugar, pero destaca también la importancia de la producción local: fruta fina, cerveza artesanal, artesanías y otros. La asociación entre ambos sectores es importante.</li> <li>• <b>Mercados de nicho</b> (gourmet, naturales y orgánicos). Están en crecimiento y generan nuevas posibilidades para los productos locales. Además, los productos de la Comarca cuentan con la ventaja de considerarse como “productos naturales”, asociados al imaginario Comarca-Patagonia.</li> <li>• <b>Mercado interno.</b> Los instrumentos políticos para fomentar el turismo interno (p. ej. movilización de días feriados a lunes o viernes) y las restricciones en el mercado cambiario, promueven las visitas a destinos nacionales. Esto es una oportunidad para la Comarca, con una gran variedad de productos locales de interés al mercado nacional.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con información de los actores locales.

De acuerdo con los participantes en el ejercicio de priorización, los problemas más graves en el territorio se asociaron al “*Cambio del uso de suelo, urbanización y especulación inmobiliaria*” y con los aspectos políticos, en particular la ausencia –o *falta de continuidad*– de instrumentos sectoriales sólidos, de ordenamiento territorial y de apoyo a las economías regionales.

Con esta priorización, el grupo impulsor formuló problemas y potencialidades, especificando sus respectivas causas/carencias e impactos. Además se identificaron: (i) posibles soluciones, (ii) primeros pasos y (iii) responsables para determinados problemas y potencialidades.

El ejercicio permitió elaborar árboles de problemas y de potencialidades, y se establecieron cinco componentes estratégicos con objetivos y líneas de acción. Éstos permitirán impulsar el desarrollo territorial de la Comarca basado en las actividades agroindustriales rurales de la zona.

### ➤ **Árbol de problemas y potencialidades**

#### **Problemas**

##### Políticas sectoriales débiles

La producción como parte constitutiva de la identidad local no es adecuadamente reconocida y acompañada por políticas sectoriales. Los problemas de la producción y la agroindustria no son abordados por las instituciones y dependencias estatales de forma integral, sino de manera desarticulada y esporádica. Esto atenta contra el sostenimiento de las actividades.

Como causas se identificó que las Provincias y Municipios no sostienen visiones a largo plazo ni tienen políticas que trasciendan los cambios de gestión. Las líneas operativas no están consensuadas con los sectores agroindustriales económicamente activos, ni entre estamentos estatales. De esta forma, las acciones normativas y los recursos de los que se dispone se invierten respondiendo a demandas puntuales, de forma desintegrada y desarticulada.

Por su parte, algunas líneas programáticas de Nación en los territorios presentan criterios macro, los cuales desconocen las particularidades territoriales e impiden que las intervenciones sean herramientas de desarrollo genuino y efectivo.

El impacto de lo antes mencionado es que las políticas sectoriales débiles atentan contra el crecimiento y desalientan posibles inversiones en el territorio. La disminución de índices productivos genera el abandono de actividades –e incluso la quiebra– de empresas agroindustriales, con la consecuente fluctuación de actores, lo que contribuye a la inestabilidad de los sectores productivo y agroindustrial. Además, se dificulta la programación a mediano y largo plazos para el sector productivo, y se generan inequidades en las oportunidades según los distritos administrativos en La Comarca.



En este contexto, la informalidad se convierte en una característica difundida en todos los sectores: en la faena y comercialización de ganado; en la cosecha de la fruta fina; en la producción de dulces en cocinas no habilitadas, por mencionar algunos.

#### Venta de tierras productivas

La venta y el fraccionamiento de tierras conllevan la disminución de superficie agrícola y la utilización de áreas de mayor fertilidad para uso urbano. La densificación poblacional de áreas rurales impacta negativamente en los recursos indispensables para la producción, tales como el agua para riego.

Este proceso trae aparejado un debilitamiento del sector agropecuario y agroindustrial. El carácter agrario de La Comarca, que constituye uno de sus principales atractivos, se va perdiendo a medida que los loteos avanzan.

Las políticas de ordenación poco claras y las muchas excepciones que en términos de subdivisión se realizan, ponen en riesgo un territorio frágil en términos ambientales.

El apetito inmobiliario por tierras patagónicas en zona de cordillera, con fines especulativos o residenciales, se ha incrementado durante los últimos veinte años. Los intereses que despierta el negocio inmobiliario (privado y público) y el poco compromiso político, muchas veces lleva a torcer la normativa.

Los eventos de tomas de tierras –espontáneas e inducidas (ilegales)– en la zona, contribuyen al fraccionamiento, la pérdida de la capacidad productiva y el agotamiento de recursos.

Lo anterior genera una pérdida de superficie productiva y la consiguiente retracción de ciertos sectores productivos. El éxodo rural, por una parte y, por otra, la densificación de la trama urbana en áreas rurales, conllevan la desaparición del carácter agrario de la zona. Además trae el colapso de los servicios básicos (energía eléctrica, residuos, agua, efluentes, etc.), que no están preparados para una mayor demanda de tipo residencial.

#### Altos costos de producción

Las actividades agrarias y agroindustriales locales tienen altos costos de producción. Ello incide en el precio de venta de los productos finales, lo que a su vez genera que éstos sean difíciles de insertar en el mercado y los tiempos de rotación sean bajos.

Muchos de los servicios básicos en la Comarca son ineficientes o inexistentes, generándose costos adicionales para mejorarlos u obtenerlos. El costo de fletes, insumos y mano de obra es mayor que en regiones competidoras. El costo adicional de la mano de obra incluso está respaldado por la

legislación argentina, que considera a la Comarca como una “zona desfavorable”.<sup>11</sup> Adicionalmente, la marcada estacionalidad de la demanda de mano de obra genera competencia entre las distintas actividades en la región.

También el fluctuante contexto económico nacional conlleva períodos inflacionarios, en donde el impacto sobre los costos es absorbido por el productor, que no los puede transferir directamente a los precios de venta de los productos.

Los altos costos productivos desalientan la producción y el crecimiento de la actividad agrícola y agroindustrial, generando quiebras en los emprendimientos. Esto repercute negativamente en la actividad económica local.

## Potencialidades

### Imaginario “la Comarca”

La conjunción y articulación del entorno, la producción primaria y artesanal, y un creciente interés ambiental hacen que la Comarca sea un lugar especial: este territorio –con sus producciones y su agroindustria– se distingue por la calidad de sus productos y porque éstos llevan implícito el imaginario “Comarca” (Patagonia).

Para aprovechar el potencial del imaginario “Comarca”, ayudaría identificar y diferenciar los productos de este territorio. Un mecanismo para ello podría ser el desarrollo de un sello de calidad (identificación) territorial, vinculado con una estrategia de difusión y promoción. El desarrollo del potencial del imaginario “Comarca”, acoplado a una estrategia de mercadeo abriría nuevos mercados, incrementando la demanda –interna y externa– de productos explícitamente asociados al territorio.

### Condiciones agroecológicas favorables

Las condiciones agroecológicas del territorio permiten producir determinadas especies y variedades que, en calidad y cantidad, pueden competir con los de otras regiones. Asimismo, la incorporación de elementos y materias primas inciden positivamente en la calidad de los productos agroindustriales que se elaboran en la Comarca.

No obstante, para activar el potencial de las buenas condiciones agroecológicas es necesario crecer la producción con bajo impacto ambiental, así como aumentar la superficie productiva y

---

<sup>11</sup> La Comarca Andina está considerada como “zona desfavorable”, lo que incluye pagos de remuneraciones adicionales. Esta consideración legal busca aumentar la densidad poblacional y compensar el costo de vida elevado en esas regiones, favoreciendo el acceso a los servicios de salud y educación, entre otros aspectos.



favorecer las certificaciones de “Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)”, “Buenas Prácticas de Manufactura” (BPM) o producción orgánica.<sup>12</sup>

El aumento de las unidades de producción certificadas, acoplado al sello territorial, contribuiría a disminuir la informalidad en todos los ámbitos, al mismo tiempo que se usarían eficientemente los recursos locales y se promovería la calidad.

Como consecuencia de aprovechar la variedad de producciones se espera un incremento en la competitividad y el reconocimiento del territorio y sus productos. El incremento de la demanda a través del reconocimiento de las materias primas y los productos terminados del territorio, aumentaría los ingresos locales y las fuentes de empleo.

#### Multiplicidad de actividades productivas

La multiplicidad de actividades productivas es un dinamizador de la economía local, ofreciendo mayores posibilidades de elección y potenciando la incorporación de nuevos emprendedores. No obstante, es necesario tener una estrategia específica para lograr lo anterior, pues de lo contrario esta ventaja podría ser un factor debilitador.

De acuerdo con lo anterior, se requiere generar información detallada sobre qué se produce y quiénes son los actores involucrados en la Comarca y, a partir de eso, establecer vinculaciones entre productos y proyectos. Algo indispensable en este sentido es que los actores territoriales (públicos y privados) fortalezcan sus capacidades en la formulación y evaluación de negocios.

Se puede esperar que la toma de decisiones productivas sea informada, aumentando la sustentabilidad económica de los emprendimientos. Se podría esperar, además, un aumento de la producción y del consumo de productos locales. Así se fomentaría el mercado comarcal, con beneficios directos al PBI y el empleo.

#### Turismo

El turismo, además de los beneficios para los actores directamente involucrados en el sector, genera canales directos y variados para la promoción y venta de los productos agrícolas y agroindustriales del territorio. Sin embargo, las formas de comercialización de productos de origen agropecuario no están articuladas con el turismo, por lo que no aprovechan los beneficios de esa actividad en expansión.

El impulso de la producción agrícola y agroindustrial, en armonía con el turismo, requiere diseñar nuevas formas de comercialización –de productos y servicios– y fomentar las experiencias que han

---

<sup>12</sup> Se trata de estándares de producción que requieren una certificación acompañada de un sello identificador. Los estándares involucran a agentes verificadores que realizan una evaluación por “terceras partes”.



sido exitosas. Para esto, es fundamental la vinculación entre diferentes tipos de producciones y la exploración de nuevos nichos de mercado.

Nuevamente, la identificación de los productos mediante un sello territorial podría garantizar la calidad de productos y servicios ofrecidos al turista.

Se espera que la vinculación directa y coordinada de la producción agrícola con el turismo aumente la apropiación local del ingreso a través de la venta de productos locales, a precios competitivos (por la ausencia de fletes y costos de transacción, por ejemplo).

### Mercados de nicho

El desarrollo permanente de mercados de nicho, en los que el consumidor valoriza y privilegia atributos especiales de los productos, genera canales de comercialización apropiados para los productos de la Comarca. Así, los mercados de nicho tienen un atractivo interesante para las producciones y agroindustrias locales. A éstos se podrá acceder mediante la generación de información específica sobre oferta y demanda, para poder vincular producción y consumo. Un estudio de mercado sería conveniente.

A partir de esa información se podrá generar una estrategia de mercadeo que incluya nuevas formas de comunicar, presentar y difundir la oferta local, así como explorar otros usos para los productos. La vinculación de una estrategia de mercadeo con los formadores de opinión es una vía que complementa este potencial.

El acceso a mercados de nicho aumentaría el consumo de productos locales, tanto en la Comarca como en otras regiones del país. Esto impulsaría la producción y aumentaría la calidad, de acuerdo a los parámetros de los mercados más exigentes.

#### ➤ **Componentes y líneas de acción**

Con la identificación de los problemas y potencialidades del territorio se construyó una estrategia de cinco componentes que agrupan un total de 21 líneas de acción. Para estas últimas además se definieron responsables, como se resume a continuación:

### **Políticas sectoriales**

#### Objetivo

Contribuir al mejoramiento de la formulación de las políticas sectoriales, bajo una visión y plataforma territorial. En primer momento, a nivel municipal.



Líneas de acción

- a. Implementar una mesa de trabajo –intersectorial e interinstitucional– que impulse la instalación de un observatorio comarcal. Éste generaría y daría difusión a la información que contribuya a la toma de decisiones de actores (públicos y privados).
- b. Generar instancias formales para el diálogo entre los municipios de La Comarca. Esto con el fin de establecer lineamientos comunes en los temas relevantes para el desarrollo territorial.
- c. Desarrollar información estandarizada entre municipios de la Comarca, adoptando esta delimitación como la unidad territorial. Esta unidad será el referente para el sector agrícola y agroindustrial, así como para sectores vinculados (turismo, artesanía, etc.).

Responsables

Representantes de cámaras, cooperativas, técnicos y tomadores de decisión del ámbito institucional y político.

**Políticas relacionadas al uso de la tierra**Objetivo

Contribuir al desarrollo y aplicación de ordenamientos territoriales claros y ejecutables, que incorporen la vocación productiva como característica distintiva del territorio.

Líneas de acción

- a. Elaborar e implementar planes de ordenamiento claros, actualizados y ejecutables, que cuenten con el compromiso ciudadano y las Políticas de Estado correspondientes.
- b. Reconocimiento de figuras existentes en el territorio, como la Reserva de Biósfera (UNESCO), la Ley de Presupuesto Mínimo de Bosque Nativo (provincial 4552; nacional 26669), entre otras.
- c. Generar un sistema de incentivos estatales para apoyar las producciones locales.
- d. Establecer un sistema de gravámenes a la producción que sea acorde a los niveles de ingreso presuntos.

Responsables

Representación política nacional, provincial y municipal, con apoyo de la ciudadanía local.

## Aumento de la rentabilidad

### Objetivo

Aumentar la rentabilidad de las producciones, mediante la reducción de los costos de producción y/o el aumento de los ingresos.

### Líneas de acción

- a. Establecer políticas impositivas que compensen diferenciales como los asociados a la definición de la Comarca como “zona desfavorable”.
- b. Mejorar la distribución y asegurar la provisión de los servicios (agua, luz, gas).
- c. Establecer líneas de crédito blando y de rápida ejecución para inversiones que permitan el abaratamiento de los costos.
- d. Realizar un análisis de las rentas diferenciales en los eslabones de las cadenas productivas.
- e. Generar y difundir información y datos intra e intersectoriales (enfoque territorial, teniendo como unidad la Comarca). Esto apoyado en equipos multidisciplinarios.
- f. Fortalecer y promover la asociación para realizar compras conjuntas de insumos y materiales. Con base en iniciativas de los productores.

### Responsables

Sectores público, académico y técnico, en asociación con el sector privado local.

## Calidad y mercado

### Objetivo

Contribuir a mantener y aumentar la calidad de los productos y servicios agroalimentarios, agroindustriales y sectores relacionados (turismo, artesanías) del territorio, mejorando el acceso a los diferentes mercados.

### Líneas de acción

- a. Desarrollo de un sello territorial, basado en la calidad de los productos y servicios y explícitamente vinculado al imaginario “la Comarca”<sup>13</sup>. Esto incluye:

---

<sup>13</sup> El proyecto deberá definir el nombre y logotipo adecuados para el sello del territorio “La Comarca”.



- Gestionar el acompañamiento público o privado para implementar el proyecto.
  - Comprometer al sector privado para que implemente las etapas definidas por el proyecto, y comprometer al sector público para posicionar comercialmente el sello.
- b. Consensuar normativas bromatológicas en los municipios de la Comarca y verificar su cumplimiento.
  - c. Capacitar a los productores, elaboradores y prestadores de servicios turísticos en temas de BPA y BPM, estándares de calidad, formulación y evaluación de negocios, entre otros temas que fortalezcan el capital humano.
  - d. Registrar y sistematizar información sobre las actividades agroalimentarias y sectores relacionados, así como de los mercados potenciales. Además, implementar registros municipales sobre estas actividades, identificar mercados de nicho y servicios.
  - e. Promocionar los productos de la Comarca a nivel local y nacional. Esto deberá ser parte de una estrategia de mercado previamente definida.
  - f. Gestionar con los agentes gubernamentales la revisión de la legislación vigente, promoviendo su actualización o reformulación. También se considera indispensable la implementación de los ajustes de la ley con el asesoramiento de organismos técnicos.

#### Responsables

Productores primarios y elaboradores, artesanos, prestadores de servicios turísticos, gastronómicos; asociaciones, cámaras y cooperativas; instituciones técnicas (INTA, INTI, PROCAL y otros); sector político a nivel municipal y provincial.

### **Turismo**

#### Objetivo

Reconocer la importancia del turismo para la Comarca y contribuir para que su desarrollo esté vinculado con la actividad agroalimentaria.

#### Líneas de acción

- a. Identificar y analizar experiencias de comercialización locales y extra-locales de los servicios turísticos.
- b. Poner en marcha alternativas de vinculación turismo-cadenas agroalimentarias, con el involucramiento de los sectores público y privado.

#### Responsables

Oficinas de turismo y comercio; cámaras de productores y elaboradores; y prestadores de servicios.

**Equipo Nacional, IICA Costa Rica:**

*Marvin Blanco M.*

*Patricia Vargas B.*

*Katya Acuña S.*

Blanco, M., P. Vargas y K. Acuña (2013). Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): Sur Alto, Costa Rica. IICA. México. 76 pp.



## Diagnóstico

### ➤ Definición del territorio

El Territorio Sur Alto está conformado por los cantones de Buenos Aires y Coto Brus, de la Provincia de Puntarenas, los cuales pertenecen a la región Brunca (Figura 6).

Figura 6. Ubicación del territorio Sur Alto, Costa Rica



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

Geográficamente, el Territorio Sur Alto se ubica en las tierras localizadas en los valles de El General y Coto Brus, que comparten el área del piedemonte y las estribaciones de la Cordillera de Talamanca en la sección del Pacífico Sur del país. Ambos valles comprenden una fosa de hundimiento tectónico de aproximadamente 110 km de largo y de 15 a 25 km de ancho. Dichos valles abarcan desde el noroeste de San Isidro de El General, Pérez Zeledón hasta Sabalito y La Unión en el sureste, en la línea fronteriza con Panamá.

La población estimada en 2011 era de 43,465 habitantes en Buenos Aires y de 34,787 en Coto Brus, con una densidad de 18.2 y 37,3 hab/km<sup>2</sup>, respectivamente. La mayor parte de la población es rural, de tal forma que significa el 74% en Buenos Aires y 91% en Coto Brus.

Según el Censo 2000, la principal actividad económica del Territorio Sur Alto es la agricultura, que representa 76% en Buenos Aires y 60% en Coto Brus. El comercio y los talleres de reparación ocupan el segundo lugar como actividad económica: 5% en Buenos Aires y 11% en Coto Brus.

En cuanto a los valores relacionados con la calidad de vida, los cantones de este territorio presentan índices de desarrollo muy bajos: Coto Brus es el segundo cantón más pobre del país y Buenos Aires el sexto. De igual forma, el índice de desarrollo humano (IDH) para los dos cantones es bajo: 60 y 78, respectivamente, entre los 81 cantones del país (PNUD, 2011).

Finalmente, en cuanto a la condición de analfabetismo, en 2000 (INEC) el Cantón de Buenos Aires presentaba 11% y Coto Brus 9%, con lo que ambos están por encima del promedio nacional (4.8%). En el mismo orden, la escolaridad es de 5.2 y 5.5 años; valores similares al promedio para la Región Brunca (5.8), pero dos años por debajo de la escolaridad promedio nacional (7.5).

En síntesis, el Territorio Sur Alto es eminentemente rural, con la agricultura como la actividad económica más importante, la cual se realiza en explotaciones pequeñas y medianas que se dedican al café, la ganadería, los tubérculos, entre otras actividades agrícolas. Estas unidades coexisten con plantaciones de monocultivos, como la piña de exportación.

Además de los rasgos anteriores, el territorio abarca una parte importante de las áreas de amortiguamiento y núcleo del Parque Internacional La Amistad (PILA). El PILA otorga un importante valor paisajístico y ambiental.

### ➤ **Consideraciones históricas del territorio**

El territorio Sur Alto se caracterizó por conformarse con asentamientos dispersos en terrazas fértiles a lo largo de los principales ríos de la zona (General y Térraba). Vestigio de esos poblamientos son varios complejos ceremoniales y habitacionales. En la zona también se ubican restos de entierros que se cree datan de La Colonia, sobre las rutas hacia las zonas de refugio.

La colonización reciente (Siglo XX) se realizó desde tres flancos. Por un lado, la migración de Buenos Aires, que se da en forma simultánea a la de Pérez Zeledón, particularmente en la zona conocida como Valle del General, donde se asentaron familias provenientes del Valle Central. La segunda, a partir de las migraciones que llegaron a Coto Brus y que se relacionan con el tercer evento, constituido por la migración italiana resultante de un acuerdo de cooperación entre Italia y Costa Rica.

Estas migraciones se explican, entre otros aspectos, como el resultado de un periodo importante de expulsión del Valle Central y de Guanacaste generado por la expansión de la producción de café, caña de azúcar y ganadería. Las migraciones hacia este territorio estuvieron motivadas por el deseo campesino de acceder a la tierra en estas zonas donde aún había terrenos baldíos. Ambos aspectos marcarían el avance de la frontera agrícola, que en aquel momento se ubicaba en los altos del cantón de Desamparados y la región conocida como Los Santos. Este avance fue también estimulado por la



construcción del primer tramo de la carretera interamericana (1936-1940). Las familias asentadas de esta manera se dedicaron principalmente a la producción de café, la extracción de madera, la producción de granos básicos y la ganadería extensiva.

El segundo frente de la colonización fue el asentamiento de familias en Coto Brus, que igual al proceso anterior, se dio a mediados del Siglo XX. Aproximadamente en 1949 se introduce el cultivo del café en la región y jugará un papel importante en la economía local. Como en el caso de Buenos Aires, las familias que se asientan en estas tierras son desplazadas de varias comunidades del Valle Central (Puriscal, Orotina, San Ramón), de Guanacaste y de la región de Los Santos.

Algunas de las familias que se asentaron en ese periodo de expansión fueron parejas jóvenes que buscaban tierras porque en sus comunidades de origen no eran accesibles. Estas familias de colonos introducirían el café y el ganado en las zonas de despale, como parte del proceso de apropiación de estas tierras consideradas baldías. Algunos de estos colonos se asentaron en comunidades donde habitaban indígenas, parte de los cuales quedaron dentro de las áreas de Reserva Indígena declaradas por el Estado costarricense en la década de los setenta. Esto generó el fenómeno que más tarde se llamó “sobreposición de derechos dentro de territorios indígenas”.

Cabe señalar que a estos colonos ubicados dentro de los actuales territorios indígenas aún no se les ha expropiado. Una situación similar sucedió con otras familias ubicadas dentro del área protegida cuando se definieron los linderos del PILA.

Sin embargo, fue la colonización por parte de italianos y las inversiones que éstos realizaron (mediante donaciones y créditos) lo que fomentó la producción de café en la región. Posteriormente se introdujo el cultivo de piña en la modalidad de enclave. Actualmente estos dos cultivos coexisten con la producción campesina e indígena de subsistencia, ya que al ser una zona aislada del resto del país, la distancia ha sido un factor que limita la comercialización.

Otros eventos destacados del desarrollo histórico del territorio son:

- La apertura vial del tramo Cartago-Buenos Aires facilitó, entre otros aspectos, el avance de la frontera agrícola en el cantón de Coto Brus, sobre todo a partir de la primera mitad del Siglo XX, cuando los mismos campesinos migrantes (provenientes de zonas cafeticultoras) introdujeron el cultivo del café.
- En el caso de Coto Brus, estos flujos migratorios nacionales se encontraron con un proceso de colonización inducida y apoyada por el estado costarricense en asociación con la “*Società Italiana de Colonizzazione Agricola (SICA)*”, compañía privada de colonización fundada en Roma, buscando mediante un proyecto de colonización agrícola el desarrollo de esta región. Este proceso fue acelerado y exitoso, de tal suerte que para 1960 San Vito (hoy cabecera de Coto Brus) contaba con un centro urbano con todos los servicios básicos.
- La colonización italiana fue protagonizada, según indica la historia oficial, por un grupo de familias campesinas sin tierra que llegaron en 1952 y fueron transportadas de Italia a



Centroamérica por el Comité Intergubernamental para las Migraciones (CIM), organización internacional con sede en Ginebra, Suiza, encargada de implementar programas de asistencia a las migraciones (Weizmann, 1987). Costa Rica ofreció diez mil hectáreas y SICA se comprometió a ubicar 250 familias, de las cuales el 20% debían ser costarricenses. De la totalidad de la tierra, 60% se dividió en pequeñas granjas agrícolas para los colonos y el 40% restante fue reservado para sus propios usos agrícolas, los cuales se dedicaron principalmente al cultivo del café. Este sería otro frente de colonización que se sumaría a los otros dos. Es de interés indicar este aspecto, ya que según lo manifiestan los entrevistados se tiende a ignorar que previo a la llegada de los colonos italianos ya se habían dado otros flujos migratorios. Además de que ya existían poblaciones indígenas viviendo en la zona desde la época precolonial. Al respecto, Weizmann (1987) indica que hacia 1982 “... habían transcurrido treinta años desde que tuvo lugar el enfrentamiento entre ese grupo de seres humanos y la selva virgen que los rodeaba...”, para después hacer referencia a estos grupos de colonos no italianos y denominarlos “algunos agricultores furtivos y aldeanos costarricenses...”

- Por otra parte, el Gobierno de Costa Rica, tras la construcción de la carretera interamericana, tenía interés en poblar la zona para evitar problemas territoriales con Panamá. Cabe resaltar que la construcción de la carretera se aceleró tras el estallido de la II Guerra Mundial. Para tal fin, el Congreso de los Estados Unidos dio en 1941 un crédito de veinte millones de dólares; dos años después se aprobó un financiamiento para finalizar el tramo carretero más difícil entre Costa Rica y Panamá. También el trazado original que pasaría por San Vito y Sabalito fue modificado para beneficiar la producción de banano de la “*United Fruit Company* (UFCO)”.
- El Territorio Sur Bajo, a pesar de ser colonizado en la misma época, recibió flujos migratorios distintos. Por un lado, las poblaciones eran indígenas provenientes de Panamá, y después en estas tierras se asentaron empresas trasnacionales que darían origen a un desarrollo bajo el modelo de enclave. Este modelo se mantiene en la zona y coexiste con nuevos ejes de acumulación. La UFCO se asentó en la región en 1936 y a finales de esa década e inicios de la siguiente se construyó un muelle en el Golfo Dulce.
- La actividad bananera se mantuvo por cuarenta años, período durante el cual la economía local creó una alta dependencia económica. Tras el cierre de dicha actividad, la región fue sometida a una fuerte crisis económica. A principios de los años setenta el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) inició un proceso de parcelación de todas las tierras que abandonó la empresa bananera.

En síntesis, el Territorio Sur Alto fue en la década de los cuarenta, y sobre todo después de los años cincuenta del siglo pasado, un frente de avance de la frontera agrícola. En estas tierras se asentaron familias campesinas expulsadas de otras zonas del país y migrantes italianos. Junto a estos movimientos de colonización, el Estado de Costa Rica hizo importantes inversiones en infraestructura, lo que contribuyó a estimular la penetración desde el Valle Central hasta las tierras limítrofes con Panamá y hacia las tierras altas ocupadas por las comunidades indígenas. Posteriormente estas últimas zonas serían declaradas áreas protegidas y reservas indígenas.



➤ **Aspectos socioeconómicos**

En el ámbito económico, a través del diagnóstico realizado por el PDR-MAG (2007), se identificaron como factores que limitan el desarrollo de esta región:

- (i) ausencia de políticas para la atracción de inversiones;
- (ii) falta de propuestas de inversión pública estratégica;
- (iii) limitada infraestructura en acueductos, red vial, manejo de desechos y telecomunicaciones;
- (iv) baja calidad del empleo, con la tasa de subutilización de mano de obra más alta del país (20%);
- (v) inequidad en la distribución del ingreso (ingreso familiar promedio ₡168,286 en la zona vs. ₡309,233 de la Región Central);
- (vi) ausencia de acciones para encadenamientos productivos;
- (vii) débil estructura de servicios e infraestructura para el desarrollo turístico;
- (viii) escaso apoyo al sector agropecuario; y
- (ix) organizaciones productivas con estructuras débiles.

En cuanto a la situación económica del Sur Alto hay una serie de factores estructurales que han limitado el desarrollo inclusivo del mismo. Por ejemplo, la presencia de la compañía piñera, que si bien genera empleos, éstos son precarios y no permiten el desarrollo integral de las comunidades a su alrededor. Además, recientemente se ha expandido la producción, lo cual contribuye a la concentración de tierra y a importantes impactos ambientales (durante la visita de campo se evidenció cómo este cultivo no sólo avanza hacia el piedemonte, sino que ya se ha sembrado piña en áreas de amortiguamiento del Parque La Amistad).

La expansión del cultivo de piña, junto con otros factores, contribuye a la tendencia de “peonización” de campesinos e indígenas. Particularmente en el caso de los indígenas, lo anterior se agudiza con la pérdida de sus territorios. Actualmente gran parte de esos territorios están en manos de la población no indígena por la venta y posesión ilegal de tierras, así como por la existencia de colonos no indígenas que se establecieron antes de la creación de los territorios indígenas y que no fueron expropiados ni reubicados por el Estado costarricense.

Otro elemento que afecta a las comunidades de campesinos de Buenos Aires y Coto Brus es la falta de un abordaje integral de la situación agraria, lo cual se ha agravado debido a la crisis de los precios del café, el aislamiento, la debilidad de las estrategias de mercadeo de productos y la disminución del apoyo del Estado a la producción campesina.

En el caso de Coto Brus no se evidencian impactos positivos de las políticas de estímulo para la actividad agrícola. Actualmente la mayor parte de su producción está orientada al mercado nacional y la comercialización se da en condiciones desfavorables para los productores. Parte importante de las personas entrevistadas se quejan del abandono del Estado y de la débil presencia de las instituciones estatales vinculadas con el sector agrícola, sobre todo del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y del Consejo Nacional de Producción (CNP).

En cuanto a la generación de empleo, el sector agrícola ha ido en descenso: pasó del 32% en el 2003 al 30% en el 2005. Esta reducción se puede explicar, entre otros factores, porque las organizaciones de productores de la región presentan una débil capacidad de gestión administrativa y empresarial, aspecto que limita la generación de proyectos productivos orientados a generar empleos e ingresos (Gamboa, 2008).

Otro factor que limita el desarrollo es el grado de competitividad, que se considera “muy bajo”. Según el Índice de Competitividad Cantonal (2006) Coto Brus se ubica en la posición 67 de 81 cantones, mientras que Buenos Aires está en la posición 71.

### ➤ **Amenazas y oportunidades para el desarrollo**

Del diagnóstico del PDR-MAG (MAG, 2007) se identifican como amenazas principales:

- (i) falta de políticas claras y acciones para enfrentar los retos derivados de tratados comerciales;
- (ii) incremento de costos en productos agropecuarios;
- (iii) restricciones de los mercados internacionales a la importación de productos de la región;
- (iv) cierre de algunas maquilas que trasladan sus operaciones a otros países centroamericanos;
- (v) introducción de enfermedades y plagas, resultado de la falta de controles sanitarios;
- (vi) invasión de productos agrícolas de otros países, mediante el mecanismo de triangulación;
- (vii) desastres naturales que impiden el intercambio regular de bienes y servicios.

En términos generales, el GAT Sur Alto ha definido como principal problema el deterioro de la calidad de vida de sus habitantes. Lo anterior, como efecto del estancamiento económico y la consecuente reducción de las alternativas de ingreso, vinculado con el escaso desarrollo turístico; la poca valorización y el bajo aprovechamiento de los elementos culturales del territorio; la infraestructura comunal insuficiente y el apoyo reducido a la producción. La contaminación ambiental se identifica también como un elemento que contribuye al estancamiento socioeconómico.

En cuanto a las oportunidades, se reconocen las siguientes:

- (i) tratados de libre comercio firmados;
- (ii) acceso a sistemas de comunicación modernos (internet y su relación con el comercio electrónico);
- (iii) aumento en la capacidad de inversión local, como producto de las remesas;
- (iv) desarrollo de la actividad agro-ecoturística en el país y existencia de un segmento de mercado interesado en este tipo de servicios;



- (v) desarrollo de mercados asociados al recurso hídrico regional (por ejemplo, servicios ambientales);
- (vi) interés creciente por el desarrollo de nuevas tecnologías para producir combustible a partir de recursos naturales renovables (biodiesel, etanol y otros); y
- (vii) mercado para productos orgánicos y/o ambientalmente amigables.

➤ **Diferenciación agroalimentaria**

La producción agroalimentaria de Sur Alto se podría dividir en tres:

**Producción de piña**

Está representada por áreas de cultivo bajo la modalidad de enclave, a cargo de *Pineapple Development Company* (PINDECO), en Buenos Aires. Esta actividad, independientemente de los beneficios económicos que pueda generar, tiene varias denuncias por contaminación y desplazamiento o despojo de tierras a las comunidades indígenas, lo cual se suma a otro rasgo desfavorable: contribuir a la “peonización” de las poblaciones indígenas (“obrerización” agrícola).

**Unidades campesinas (medianas y pequeñas)**

Estas unidades, principalmente dedicadas a las actividades agropecuarias, están distribuidas en todo el territorio. En el caso de Coto Brus se centran en la producción de café; mientras que en Buenos Aires, aunque también hay café, predomina la producción pecuaria (ganado bovino). En ambos cantones se evidencia la organización campesina y, específicamente en Coto Brus, hay una importante tradición de producción bajo la modalidad de cooperativismo.

**Unidades familiares de producción indígena**

Estas unidades de producción están en siete territorios indígenas: Boruca, Rey Curré, Térraba, Cabagra, Ujarrás, Salitre y Coto Brus (o Limoncito). De los anteriores, Limoncito es el único ubicado en el cantón de Coto Brus; el resto son de Buenos Aires.

La gran mayoría de estos territorios forman una unidad cultural con otros del sector caribe de la Cordillera de Talamanca. Se trata de unidades enfocadas a la producción de subsistencia, algunas de las cuales complementan esta actividad como trabajadores en PINDECO o en fincas cafetaleras. Estas comunidades indígenas, a diferencia de las ubicadas en otras zonas del país, han perdido gran parte de sus tierras. Este fenómeno es más fuerte en el cantón de Buenos Aires. Por el contrario, en San Vito el 60% de las tierras aún está en propiedad de los indígenas. Allí el uso del territorio es forestal y productivo agrícola orientado al autoconsumo; se trata de economías tradicionales.

### ➤ **Delimitación geográfica y aspectos culturales**

Los límites del territorio Sur Alto son de carácter geográfico y sociohistórico. Estos elementos otorgan rasgos similares para los cantones de Buenos Aires y Coto Brus, al mismo tiempo que los diferencian de aquellos cantones que conforman el Territorio Sur Bajo. Buenos Aires y Coto Brus tienen una mayor proximidad cultural, derivada de su cercanía geográfica y social. Según los entrevistados, la relación entre los cantones del Sur Alto y el Sur Bajo es muy reciente.

A pesar de la proximidad social entre los cantones del Sur Alto, desde la perspectiva de la cultura productiva y étnica se podrían establecer algunas diferencias: (i) las unidades productoras campesinas predominan en Coto Brus, (ii) las unidades productivas indígenas se concentran más en Buenos Aires, y (iii) las plantaciones de piña tipo enclave tienen mayor presencia en Buenos Aires.

El territorio Sur Alto presenta algunos problemas ambientales que ponen en riesgo su sustentabilidad. Esto incluye la degradación de los recursos naturales, como suelo, biodiversidad y agua; la desarticulación interinstitucional, tanto nacional como regional, del sector ambiental; la ineficiencia en el ordenamiento territorial y en mecanismos que detengan el agotamiento de los recursos naturales y que promuevan el desarrollo forestal regional. También se pueden señalar el manejo inadecuado de los desechos sólidos y las aguas negras, así como la vulnerabilidad ante desastres (MAG, 2007).

El territorio Sur Alto tiene una población diversa que incluye población indígena, campesina, de inmigrantes italianos y panameños. Posee un territorio transfronterizo, el cual forma parte de la frontera entre Costa Rica y Panamá. Se trata de un espacio de gran importancia cultural, ambiental y comercial que presenta interrelaciones entre ambos países, las cuales anteceden a las que se han construido más recientemente en el resto del país.

Esas relaciones tienen profundos lazos históricos y culturales, asociados a la convivencia entre la población indígena y mestiza con ambas nacionalidades. También el flujo migratorio, diario o estacional, influye en esta relación. En la dinámica migratoria las poblaciones indígenas se mueven estacionalmente para la cosecha del café.



Respecto al tema sociocultural, el Plan Estratégico de Desarrollo Rural Territorial del GAT Sur Alto apunta:

“La diversidad cultural hace de éste un territorio con gran potencial, que mediante una adecuada planificación puede convertirse en un atractivo que podría ser aprovechado para vender una imagen del territorio distinta del resto del territorio regional. Como parte de este potencial se puede mencionar la riqueza gastronómica de la cultura panameña e italiana, así como el potencial que representa la capacidad productiva de artesanía indígena con diseños autóctonos empleando técnicas ancestrales. Sin embargo, esta es una acción que no ha sido desarrollada” (Gamboa, 2008).

### ➤ Descripción de los recursos y activos específicos

El territorio Sur Alto es un espacio diverso en ámbitos productivos, ambientales y culturales. Comparte la cadena montañosa que conforma la zona de amortiguamiento del Parque Internacional “La Amistad Caribe”, y cuenta con una gran riqueza geomorfológica. Coto Brus posee una gran cantidad de montañas y cerros, entre los cuales están la Fila Coto-Brunqueña y cerros como Pittier, Bella Vista y Pando. Igualmente, Buenos Aires posee un cordón montañoso en donde está la comunidad de Biolley.

Según el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), el territorio Sur Alto se ubica en el Área de Conservación<sup>14</sup> La Amistad Pacífico (ACLA-P), que cubre 631,916 ha en seis áreas protegidas. Cuatro de esas áreas protegidas y el 52% del ACLA-P están en el territorio Sur Alto. La superficie del ACLA-P está formada por gran diversidad de ecosistemas, variedad de microhábitat, robledales puros, bosque nuboso de altura, sabanas de altura, así como rasgos físico-biológicos particulares y únicos en el país, como el extenso páramo (con rasgos andinos), presencia glacial, las temperaturas más bajas (-9°C), el sitio más alto (3,820 msnm) y más de 30 lagos de origen glacial.

Desde el punto de vista de la conservación ambiental, los recursos sobresalientes del área incluyen el bosque tropical húmedo, bosque tropical muy húmedo, bosque nuboso, pluvial; los páramos y condiciones para la protección de la cantidad y calidad del agua.<sup>15</sup>

En cuanto a biodiversidad, Coto Brus tiene 304 especies de aves, 80 de mamíferos, 71 de anfibios, 3,000 mariposas diurnas y nocturnas y una gran variedad de escarabajos e insectos. También posee abundantes recursos hídricos, con quebradas, nacientes y ríos de gran importancia como Río Canasta, Río Cotón, Río Hamacas, Río Jaba, entre otros. Asimismo, en la comunidad de Aguas Calientes de Pittier hay lagunas de aguas termales.

<sup>14</sup> Una Área de Conservación es una unidad territorial administrativamente delimitada, en donde se interrelacionan actividades tanto privadas como estatales y se buscan soluciones conjuntas, orientadas por estrategias de conservación y desarrollo sostenible de los recursos naturales ([www.sinac.go.cr/informacion.php](http://www.sinac.go.cr/informacion.php)).

<sup>15</sup> <http://www.sinac.go.cr/aclap.php>

Por su parte, el sistema fluvial del cantón de Buenos Aires corresponde a la vertiente del Pacífico y pertenece a la cuenca del río Grande de Térraba, que es el más importante de la región y se origina de la confluencia de los ríos General y Coto Brus.

El territorio Sur Alto cuenta con recursos pasivos (no aprovechados aún), que están en función de las potencialidades que esos presentan:

#### ➤ Recursos naturales

En este tipo de recursos podemos mencionar: paisaje montañoso, riqueza hídrica, biodiversidad y áreas protegidas estatales y privadas.

Además de los anteriores, se identifican otros recursos específicos del territorio Sur Alto:

- **Zona Protectora Las Tablas.** Se trata de un área de humedales, ubicada en San Joaquín de San Vito, que destaca por ser hábitat de una especie de ave endémica de Coto Brus.
- **Parque Internacional La Amistad.** Esta área tiene declaratoria de Reserva de la Biosfera y Sitio de Patrimonio Natural de la Humanidad (UNESCO).
- **Áreas privadas o bajo otras categorías de conservación.** Estos polígonos conjugan el valor ambiental con la importancia como sitios de atractivo turístico. Aquí se pueden mencionar:
  - el Jardín Botánico “Robert y Catherine Wilson”,
  - el territorio indígena Limoncito,
  - las aguas termales en Aguas Calientes de Pittier, y
  - las cavernas en la Comunidad de Barranquilla de Agua Buena (con una catarata en sus cercanías).
- **Cordón montañoso.** Estructura geológica que cruza los cantones de Coto Brus y Buenos Aires.
- **Fila de Biolley.** Se ubica dentro del área de amortiguamiento del ACLA-P. Según el trabajo de campo realizado, estos cerros comprenden un circuito con importante potencial desde la perspectiva del turismo alternativo; específicamente en una variante que podría denominarse “agroecoturismo”.

#### ➤ Recursos socioculturales

Probablemente este sea el grupo de rasgos y activos diferenciadores del territorio. Éstos, integrados al resto de los atributos territoriales, podrían generar alternativas económicas para la gente de Sur Alto. Entre los activos socioculturales se pueden reconocer:



- **Presencia de poblaciones indígenas.** Ello se vincula, entre otros temas, a la permanencia de la cultura productiva. En el Sur Alto se encuentran varios territorios indígenas, que concentran el 50% de la población indígena del país. Estas áreas, tanto del Pacífico como del Caribe, conforman una unidad cultural en donde se dan importantes intercambios que trascienden la frontera entre Costa Rica y Panamá.

En la región hay siete territorios indígenas: uno en Coto Brus y el resto en Buenos Aires, que representan 60% del área total del territorio (38% en Buenos Aires y 22% en Coto Brus).

Los territorios indígenas son espacios definidos por el Estado costarricense como reservas de tierra y recursos para esas poblaciones. Según la legislación, que data de la década de 1970, es ilícito vender tierras de indígenas a no indígenas. Sumado a esta disposición, el Estado definió a las Asociaciones de Desarrollo Integral Indígena como entes administradores y dueños jurídicos del suelo y sus recursos.

- **Petroglifos y otros elementos culturales precolombinos y coloniales.** Dentro del territorio se dieron importantes movilizaciones de población indígena o rutas de tránsito desde zonas con presencia española hacia otras de refugio.
- **Cultura campesina costarricense.** Se conserva el arraigo a la tierra (el “amor al terruño”), con prácticas que se han perdido en otras zonas del país: cultivo de patios, comidas tradicionales integradas a las dietas familiares (picadillos, dulces, panes), así como persistencia del valor de la producción según la alimentación de las familias.

#### ➤ Recursos económicos

En esta categoría de activos agrupamos los siguientes:

- **Tenencia de la tierra productiva.** Las familias campesinas locales aún conservan la mayor parte de la tierra.
- **Dinamismo comercial.** Derivado de los aspectos históricos y sociales como zona comercial transfronteriza.
- **Potencial para turismo “alternativo”.** Los rasgos ambientales y culturales del territorio le confieren la geografía adecuada para desarrollar actividades turísticas de aventura, ambientales (ecoturismo), culturales (agroturismo) y combinaciones.
- **La Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR)**
- **Proyecto hidroeléctrico Diquís.** Después de discusiones y negociaciones por varios años, se está construyendo en Buenos Aires la planta hidroeléctrica Diquís. Se tiene previsto que la planta generará 832 megavatios y contará con un embalse de 12,580 hectáreas. Este proyecto tiene



implicaciones importantes pues inundará casi 37 km de la carretera interamericana, así como 4,400 ha de territorio indígena sin asentamientos. Ante estas modificaciones, se creará una nueva ruta nacional que bordeará el lago artificial. Asimismo, se tiene contemplado revertir los impactos sociales del proceso de construcción con la implementación de actividades agrícolas y conservación forestal. Sin entrar a valorar los impactos sociales de la construcción de este proyecto, del lado positivo se prevé que aportará, como en otros sitios con represas, un valor turístico asociado al embalse y la construcción de la nueva carretera.

- **Cultivo de piña.** Más allá de la forma en la que se cultiva o el impacto ambiental que genera, esta actividad puede representar un atractivo turístico por el paisaje agrícola; el “paisaje piñero” es algo evidente cuando se visita el Cantón de Buenos Aires. Esto podría vincularse a rutas agroturísticas. Por ejemplo, el “paisaje tequilero” en el estado de Jalisco, México, y las destilerías son recursos que se ha integrado a rutas turístico-culturales, vinculadas con la producción de tequila.

#### ➤ Recursos sociales

Hay dos elementos que destacan como recursos sociales del territorio:

- **La existencia de la plataforma organizativa del GAT del Sur Alto.** Esta estructura permite la colaboración entre los actores más destacados del territorio, dando impulso a las iniciativas de desarrollo que puedan surgir.
- **La vinculación de las municipalidades del Territorio a la plataforma del GAT.** Sin duda, las municipalidades tienen un papel destacado en la definición, implementación y desarrollo de las alternativas de desarrollo. El que estén integradas al GAT es relevante porque permite la interacción con otros actores y mantiene la discusión en los temas relevantes del territorio.

Es importante indicar que en ambos cantones hay cámaras de turismo. Además, en Coto Brus ya se cuenta con cédula jurídica y, por medio de un trabajo de tesis, se hizo un inventario (georreferenciado) de los atractivos y los servicios turísticos que ofrece el cantón.



En el siguiente cuadro se presenta un análisis multidimensional del territorio, según aspectos positivos y limitantes para el desarrollo.

Cuadro 5. Síntesis del análisis multidimensional del territorio Sur Alto

Dimensiones sociales	Aspectos positivos	Aspectos limitantes
<b>Social (redes de confianza y solidaridad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una historia y relación actual entre ambos cantones.</li> <li>Las poblaciones tienen orígenes comunes.</li> </ul>	La producción al interior de las cadenas tiende a estar individualizada.
<b>Humano (saber hacer, capacidades)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores con experiencia en la producción agrícola.</li> </ul>	Débil capacidad de gestión empresarial.
<b>Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permanencia de cultura campesina, poco común en el país.</li> <li>Importante riqueza histórica.</li> <li>Alta presencia indígena.</li> <li>Manifestaciones de cultura popular local: música, literatura, gastronomía.</li> </ul>	
<b>Natural (base ecosistémica)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de áreas protegidas</li> <li>Las condiciones medioambientales permiten la diversificación de productos.</li> <li>Recursos naturales importantes (hídrico, suelos fértiles) y tenencia de la tierra que ofrece condiciones favorables para la producción.</li> </ul>	Hay prácticas de producción que ponen en riesgo los recursos naturales/biodiversidad del Sur Alto.
<b>Económico -financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay varias iniciativas para mejorar la comercialización (por ejemplo, centros de acopio).</li> </ul>	Una baja articulación entre las cadenas productivas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de JUDESUR, con la posibilidad de financiar proyectos productivos y de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos niveles de subejercicio presupuestal.</li> <li>Debilidad en la gestión, principalmente por la diversidad de sectores presentes en la Junta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay iniciativas de industrialización del café, principal agrocadena que genera beneficios económicos, sociales y ambientales.</li> <li>Se identificaron varios centros de acopio privados (para café y otros granos, principalmente).</li> </ul>	El sector agroindustrial es incipiente, por lo que la base de la economía continúa siendo el sector primario.
<b>Productivo-ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La producción se ha diversificado a partir de las actividades principales (café y ganadería).</li> <li>Belleza escénica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En general, todas las agrocadenas presentan problemas de comercialización, con escasa generación de valor agregado.</li> <li>No hay aprovechamiento turístico de esta característica.</li> </ul>
<b>Dimensión física (infraestructura)</b>	Proximidad a la ruta interamericana y a la frontera con Panamá (clave por el dinamismo económico y la apertura del mercado a ciertos productos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiente infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria.</li> <li>Malos caminos en las comunidades, lo que limita el traslado de productos, principalmente en épocas de lluvias.</li> </ul>
<b>Político-gobernabilidad</b>	Ambos cantones tienen una municipalidad con representación y participación en la Junta Directiva del GAT-Alto.	Es necesario mejorar la articulación entre las comunidades y sus respectivos consejos municipales.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, en el territorio se pueden reconocer cinco problemas centrales para el desarrollo:

- (i) El énfasis de fomento económico está en la producción, no en la comercialización.
- (ii) Hay desarticulación —interna y externa— de las cadenas productivas más importantes.
- (iii) Un potencial turístico desaprovechado, que podría contribuir a dinamizar las agrocadenas.
- (iv) Hay una organización empresarial débil o incipiente, con tendencia al individualismo y no hacia la competitividad del territorio. La producción campesina e indígena tiende a ser individualista, pese a la presencia de algunas cooperativas y organizaciones campesinas y centros agrícolas cantonales que están realizando importantes esfuerzos. Aquí hay una disyuntiva: “¿los productores deberían ser empresarios, o más bien mejorar sus sistemas de producción?” La segunda opción implicaría que los centros agrícolas cantonales y otras instancias con apoyo municipal o estatal conformaran empresas dedicadas a la industrialización y comercialización. En esta línea está trabajando el Centro Agrícola Cantonal de San Vito. Por otro lado, hay experiencias como la de ASOMOBI, que facilita la industrialización y comercialización del café de las familias productoras de Biolley (Buenos Aires). Otro buen ejemplo de articulación está en los productores de frijol de Buenos Aires. En cualquier caso, es necesario invertir en acciones generadoras de confianza intra e intercadenas a escala territorial.
- (v) Se presenta poca o nula coordinación entre actores y hay un enfoque desarticulado de los servicios de apoyo. El territorio ha experimentado el abandono paulatino del apoyo del Estado a la producción campesina, sobre todo en aquellos sectores no orientados a la producción para el mercado internacional. Así, tanto Buenos Aires como Coto Brus están entre los cantones con menores niveles de inversión por falta de dinamismo internacional (contrario a regiones como la Zona Norte, el Caribe y Guanacaste).

Es importante indicar que en Buenos Aires hay mayor dinamismo en la ampliación de áreas de cultivo de piña (uno de los productos de mayor crecimiento nacional), que en el apoyo a la producción campesina e indígena. Contrario a esto, comunidades como Biolley y otras en la zona de amortiguamiento del Parque La Amistad, están siendo rodeadas por la producción de piña y la contaminación asociada a ese cultivo.

En términos generales, en el Sur Alto, tanto en Buenos Aires pero sobre todo en Coto Brus, los productores entrevistados indicaron la falta de apoyo de las instituciones gubernamentales del sector agroalimentario. Los apoyos recibidos han provenido de instituciones como el INAMU y el IMAS, que han impulsado a las mujeres como emprendedoras en iniciativas de producción agrícola y turismo. Estas instituciones dan acompañamiento técnico-organizativo y financiamiento.



➤ **Identificación de las actividades productivas y los actores relacionados**

En el territorio Sur Alto es posible identificar actividades agroindustriales rurales, agricultura familiar y otras relacionadas con el sector agroalimentario. Entre las más importantes están: café; miel de abeja y productos asociados (polen, propóleos y otros); granos básicos (arroz, frijoles, maíz); pulpas y mermeladas; hortalizas (tomate, lechuga); ganadería (carne, leche, queso); piña, plátano y plantas medicinales, entre otros. También hay producción de traspatio con variedad de productos. En el siguiente cuadro se hace un resumen de los actores relacionados con los diferentes tipos de productos/empresas.

Cuadro 6. Principales actividades del sector agroalimentario en el territorio Sur Alto

Tipo de empresas productos	Actores relacionados
<b>Agroindustria</b>	
Café	En el Distrito de Biolley (Buenos Aires), dos organizaciones comunitarias. En San Vito y Sabalito (Coto Brus) dos cooperativas y varias empresas privadas.
Miel y asociados (polen, propóleo y subproductos medicinales)	Productores en el distrito de Pittier (Coto Brus).
Granos básicos (arroz, frijol y maíz)	En todo el territorio.
Pulpas y mermeladas	Asociados al Centro Agrícola Cantonal (en proceso).
Hortalizas (tomate, lechuga y vainicas)	Productores independientes y asociados, principalmente en Coto Brus (realizan limpieza, selección y empaque).
<b>Actividades agropecuarias</b>	
Ganadería (carne, leche y queso)	En Buenos Aires. Después de la crisis del café, en Coto Brus muchas fincas cambiaron hacia la ganadería.
Piña	Principalmente en Buenos Aires, empresas trasnacionales.
Fincas integrales (frutas, plátano, bejucos, cacao, café, entre otros)	Territorios indígenas en Buenos Aires y El Limoncito, en Coto Brus.
Patios cultivados o huertas (ayote, banano, plátano, frijol, huevos, etc.)	En comunidades indígenas y campesinas.
<b>Otras actividades</b>	
Turismo	Agroturismo asociado al café (Distrito Bioley, Buenos Aires). Aguas termales (Distrito de Pittier). Actividades en territorios indígenas. Ecoturismo (Jardín Botánico Las Cruces).
Artesanía	En los territorios indígenas y producidas por grupos de mujeres (en varias partes del territorio).
Reforestación	En la zona de amortiguamiento del Parque Internacional La Amistad Pacífico.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la producción agropecuaria, los habitantes del territorio se han dedicado principalmente a la producción de café, granos básicos, tubérculos y ganadería. Los productos tienen como destino central el mercado nacional, el autoconsumo familiar y, en el caso del café, la exportación. La agricultura y la producción campesina son de los principales recursos culturales (el saber-hacer) del territorio, con alto impacto económico y social.

La producción de piña ya se ha establecido como característica del territorio bajo la modalidad de cultivo/enclave, con una participación de los pobladores del territorio enfocada en emplearse como trabajadores agrícolas.

Este territorio ha permanecido aislado del resto del país, por lo que la producción campesina ha experimentado con mayor impacto los cambios derivados de la apertura comercial con énfasis en el mercado internacional. Junto a este cambio, que se reflejó en la débil asistencia técnica del MAG, la fluctuación de precios del café generó una crisis sin precedentes, sobre todo en Coto Brus. En aras de contrarrestar esta crisis, y para diversificar la producción, se introdujeron en la región otros cultivos, pero no tuvieron buenos resultados, lo que agravó la situación económica familiar.

Como resultado de la crisis señalada, aumentó la tasa de emigración hacia otras zonas del país y a los Estados Unidos. Las familias dentro del territorio tuvieron que dedicarse a otras labores distintas al cultivo del café, tales como la ganadería. Esto ha tenido un impacto ambiental negativo, pues los sistemas agroforestales se han transformado en zonas de pastoreo.

Durante este periodo también algunos pobladores vendieron sus fincas y, en Buenos Aires, aumentó el proceso de obrerización. En la búsqueda de alternar la producción de café con la de granos básicos, se introdujeron otras actividades como la apicultura o la acuicultura, el procesamiento de frutas y hortalizas, y el turismo.

Actualmente hay una reactivación del cultivo del café, y también se considera que el turismo y la producción apícola tienen potencial de desarrollo. Además, hay esfuerzos por mejorar la comercialización mediante la construcción de infraestructura, la planificación productiva, la agroindustria y nuevos canales de distribución.

### ➤ **Agrocadenas principales**

En cuanto a las principales agrocadenas se encuentran las siguientes: piña, ganadería, café, granos básicos (arroz, frijoles, maíz) y hortalizas. El turismo, si bien es incipiente, resulta de interés dentro del territorio por su relación –actual y potencial– con algunas de las agrocadenas. El Cuadro 7 brinda información sobre esas actividades económicas.



Cuadro 7. Principales agro cadenas y servicios vinculados al sector agroalimentario

Actividad	Tipo de productor	Valor agregado	Mercado	Perspectivas	Acciones a impulsar
<b>Tradicionales</b>					
<b>Piña</b>	Grandes.	Bajo.	Internacional.	Mercado en expansión	Incorporación de nuevas áreas con participación de pequeños y medianos productores.
<b>Ganadería</b>	Medianos y pequeños.	Bajo	Nacional e internacional	Mantenimiento y disminución de áreas	Nuevas variedades adaptadas a la zona. Procesamiento de la leche.
<b>Café</b>	Pequeños	Medio	Nacional e internacional	Mercado de nicho y desplazamiento de áreas	Desarrollo de microbeneficios; mantener áreas de producción; aumentar la productividad; aumentar el valor agregado.
<b>Arroz</b>	Grandes y medianos.	Medio	Nacional	Mantenimiento o disminución de áreas	Nuevas variedades adaptadas a la zona.
<b>No tradicionales</b>					
<b>Turismo rural</b>	Pequeños	Alto	Nacional e internacional	Mercado en crecimiento	Incorporar a los productores rurales en la actividad; formación de capital humano.
<b>Hortalizas</b>	Pequeños	Medio	Nacional e internacional	Mercado en crecimiento	Desarrollo de la actividad en ambientes protegidos.
<b>Miel*</b>	Pequeños	Medio	Regional	Mercado estancado	Desarrollo de mercados; agregar valor agregado.

\* La producción de miel se coloca en este cuadro como una actividad no tradicional, debido a su reciente expansión, con énfasis en la producción de exportación. Sin embargo, en la cultura campesina e indígena de la zona la extracción de miel ha sido una práctica tradicional.

Fuente: elaborado a partir de PDR-MAG (2007).

La agroindustria en Sur Alto tiene niveles de valor agregado entre medios y bajos. A pesar de ello, en Buenos Aires se ubican cuatro centros agroindustriales: dos para el procesamiento de café y dos de frutas; mientras que en Coto Brus hay 11: nueve de café, una de miel y una de textiles. En Coto Brus también hay dos industrias metalúrgicas (Gamboa, 2008). De las anteriores, la agrocadena del café es la que presenta un mayor desarrollo e importancia. El procesamiento del café se encuentra básicamente en dos modalidades: privados y bajo la figura de asociaciones y cooperativas.

### ➤ **Gobernanza**

Desde la perspectiva político-administrativa, el territorio se divide en dos cantones, 15 distritos y varias comunidades. Cada cantón tiene su propio gobierno local (municipal), descentralizado en lo territorial. Además, dentro del Sur Alto hay ocho territorios indígenas que, según la legislación costarricense, están bajo un régimen especial. En un caso similar se encuentra el Parque Internacional La Amistad. Así, frente a ambos regímenes la gestión municipal tiene sus restricciones.

## ➤ Planificación y gestión territorial

La cabecera de la Provincia se ubica en el Pacífico Central y presenta una división administrativa que no es funcional para efectos de gestión territorial y, mucho menos, para la planificación del desarrollo de la región. La conectividad vial era compleja hasta hace pocos años y, pese a algunas mejoras, sigue siendo difícil por el distanciamiento geográfico. Este territorio generalmente ha presentado una mayor cercanía con el cantón de Pérez Zeledón, de la Provincia de San José.

En términos de regionalización, la división ambiental del país es más adecuada para la gestión territorial que la división político-administrativa.

### Gestión municipal

La gestión municipal puede analizarse a partir del Índice de Gestión Municipal (IGM) elaborado por la Contraloría General de la República de Costa Rica. Este índice mide el grado de gestión de las 81 municipalidades del país. Según el IGM 2010, Coto Brus ocupó la posición 44 y Buenos Aires la posición 53.

A continuación se presentan algunos rasgos de la gestión municipal dentro del territorio:

- **Liquidación presupuestaria.** Buenos Aires ocupa la posición 66, siendo uno de los cantones con valor más bajo. La relación ingreso/gasto es de 47% (la de mayor índice es Naranjo, con 94%).
- **Gestión de cobro.** Buenos Aires y Coto Brus son dos de las 33 municipalidades que no cuentan con registros actualizados de las sumas que adeudan los contribuyentes, clasificadas por vencimiento. Posiciones 7 y 10 en este componente, respectivamente.
- **Débil gestión municipal y escasa coordinación interinstitucional.** El diagnóstico del PDR-MAG (2007)<sup>16</sup> indica que los ingresos municipales son reducidos, hay incumplimiento de la asignación de los recursos fijados por ley, y se presentan amplios territorios de atención con población dispersa y poca funcionalidad de los Consejos de Distrito.
- **Aumento en el abstencionismo electoral.**<sup>17</sup> Junto al abstencionismo hay un aumento de la conflictividad social; débil gobernabilidad y cuestionamiento de la legitimidad del sistema democrático, así como baja participación ciudadana en la toma de decisiones (MAG, 2007).

<sup>16</sup> Este diagnóstico se elaboró para toda la Región Brunca, donde están Sur Alto y Sur Bajo.

<sup>17</sup> Este es un patrón tendencial para el conjunto de la Región Brunca.



- **Municipalidades con bajos ingresos.** Las dos municipalidades que corresponden al territorio Sur Alto ingresan poco dinero por deficiencias en los sistemas de cobro y la baja capacidad de pago de los ciudadanos. Esto a su vez limita las respuestas de las autoridades a las demandas de sus usuarios.
- **Gestión de desechos sólidos.** En 2005 Coto Brus generó 127 TM semestrales de desechos; mientras que en Buenos Aires fueron 105 TM. El primero fue más eficiente en recolección que el segundo (80% vs. 22%). Ante los problemas derivados del manejo de desechos, los cantones de la Región Brunca conformaron la Comisión Técnica para el Manejo de Desechos Sólidos.

#### ➤ **Rasgos y entidades de la institucionalidad**

De acuerdo al MAG (2007), en la institucionalidad en el territorio se distinguen los siguientes rasgos: (i) centralización en la toma de decisiones y asignación presupuestaria; (ii) escasa representación, ausencia de articulación y direccionamiento para la generación de empleo y producción; (iii) paternalismo, asistencialismo y clientelismo político; (iv) ausencia de rendición de cuentas; (v) deficientes mecanismos de coordinación sectorial; y (vi) las directrices superiores no se trasladan en forma ejecutiva a la región y hay carencia de visión regional e ineficacia de la Junta de Desarrollo del Sur (JUDESUR).

Tras un período de estrangulamiento económico de la Zona Sur el Estado costarricense creó dos entes orientados a dinamizar la economía local: el Depósito Libre Comercial de Golfito (DLCG) y la JUDESUR. Ambos fueron creados mediante la Ley 7012 (1985) con la intención de generar ingresos orientados a financiar proyectos de desarrollo en los cantones de Osa, Buenos Aires, Golfito, Corredores y Coto Brus.

El DLCG busca atraer consumidores de otras zonas del país para comprar artículos diversos sin impuestos, por un monto limitado condicionado a dormir al menos una noche en la zona, con la intención de contribuir con el comercio local. Para administrar los fondos que genera el DLCG se creó el JUDESUR como una institución semiautónoma estatal, con personalidad jurídica propia y con independencia administrativa, domiciliada en el cantón de Golfito. Sus propósitos son el desarrollo socioeconómico integral de la Zona Sur (Provincia de Puntarenas) mediante la administración y operación del DLCG.

No obstante sus atribuciones, la JUDESUR tiene subejecución presupuestaria, tanto directa como de los recursos trasladados a las municipalidades. Según las personas entrevistadas, el principal problema radica en la gestión de la Junta Directiva, que no es efectiva por la diversidad de actores que la integran. El riesgo de estas subejecuciones es la captación de estos recursos por parte del gobierno central, reduciendo aún más las posibilidades para que las comunidades locales obtengan los apoyos financieros que requieren.



Por su parte, el Grupo de Acción Territorial del Sur Alto (GAT-Sur Alto) es una plataforma compuesta por representantes de las principales organizaciones sociales de los cantones de Coto Brus y Buenos Aires. Se enmarca en los esfuerzos del país por incorporar el enfoque territorial. Su patrimonio está conformado por cuotas de ingreso y anuales; donaciones nacionales e internacionales; subvenciones estatales, municipales, de la empresa privada, de particulares y legados, así como de ingresos recaudados por actividades propias. Recibe apoyo técnico del Programa de Desarrollo Rural (PDR), el MAG y el IICA.

La base social del GAT-Sur Alto está conformada por una diversidad de organizaciones que cancelan anualmente una cuota de afiliación de ₡12,000 (US\$24). A finales del mes de abril de 2011 contaba con 107 organizaciones asociadas, de las cuales 54 están ubicadas en Buenos Aires y 53 en Coto Brus. La mayor parte de los integrantes son asociaciones (50; 47%), seguidas por asociaciones de desarrollo integral (23; 21%), Juntas de Educación (10; 9%), asociaciones administradoras de acueductos (nueve; 8%), comités (seis; 6%), centros agrícolas cantonales (tres; 3%), cooperativas (dos; 2%) y gobiernos locales (dos; 2%).

La mayoría (84%) de las organizaciones que componen el GAT-Sur Alto son de tipo comunal (55%) y empresarial (29%).

El GAT Sur Alto, en donde están afiliadas y participan ambas municipalidades, cuenta con una asamblea, una junta directiva y un gerente. Este último es el encargado de dar seguimiento a los acuerdos y apoyar los procesos orientados a lograr los fines de la organización. Esta estructura se articula al trabajo de JUDESUR, el cual funge como entidad financiera con disponibilidad de recursos para el desarrollo socioeconómico del territorio. A la fecha, el JUDESUR ha financiado varias de las propuestas que las organizaciones base han presentado a través del GAT Sur Alto.

### ➤ **Análisis estratégico del territorio**

#### **El análisis FODA territorial**

El análisis estratégico del territorio se hizo mediante un modelo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Éste fue realizado con la participación de actores del territorio. A continuación se presentan los resultados, organizados en factores internos y factores externos:



### Factores internos (fortalezas y debilidades)

El territorio Sur Alto se caracteriza por los siguientes factores internos:

Cuadro 8. Factores internos que caracterizan el territorio Sur Alto

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paisaje y otros recursos potenciales para el desarrollo del turismo.</li> <li>• Familias campesinas que han preservado sus conocimientos de siembra y manejo de finca.</li> <li>• La gente local continua innovando, a través de la generación de proyectos nuevos.</li> <li>• La agricultura orgánica ha tenido buena aceptación, principalmente en café y hortalizas.</li> <li>• Cuenta con servicios e infraestructura para el turismo.</li> <li>• Actividad comercial importante (1,675 patentes comerciales).</li> <li>• Existen áreas de bosque protegidas (817 ha) y otros atractivos turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejanía de los puntos de consumo del país.</li> <li>• Hoteles sin certificación turística.</li> <li>• Incomprensión de la cultura y forma de producción indígena.</li> <li>• Degradación de suelos por la expansión descontrolada de la ganadería.</li> <li>• Dificultades para acceder a crédito.</li> <li>• Debilidad organizacional y baja capacidad de gestión empresarial (en Coto Brus hay un marcado individualismo).</li> <li>• La comercialización e industrialización en todas las agrocadenas es débil.</li> <li>• La situación transfronteriza (Sabalito en Coto Brus) genera tránsito de mercancía ilegal y personas indocumentadas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### Factores externos (oportunidades y amenazas)

Las oportunidades y amenazas del territorio se resumen en:

Cuadro 9. Factores externos que caracterizan el territorio Sur Alto

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos del territorio con potencial de desarrollo turístico (rural y ecoturismo).</li> <li>• Familias campesinas con tierra y prácticas de producción arraigadas.</li> <li>• Implementación de proyectos ganaderos rentables (económica y ambientalmente) en modalidades sostenible y agro-silvopastoril.</li> <li>• El GAT –Sur Alto como una red que ha fortalecido el capital social, que puede ser la base para la dinamización territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la calidad de vida de las familias.</li> <li>• Expansión de la actividad piñera.</li> <li>• Débil presencia del Estado.</li> <li>• Conflictos por tenencia de la tierra dentro de los territorios indígenas.</li> <li>• Estado desfavorable de la red de vías secundarias.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## ➤ Diagnóstico inicial por sistemas agroalimentarios

Aquí se presenta la caracterización de las principales agrocadenas del Sur Alto, de acuerdo con la priorización establecida por el ETTS en los talleres de validación y profundización del diagnóstico.

### Café

La producción y transformación del café se concentra en los distritos de San Vito y Sabalito (Coto Brus), Biolley (Altamira) y Volcán (Buenos Aires).

Según el Instituto Nacional del Café (INCAFE), Coto Brus es una de las siete regiones productoras de café en Costa Rica. En esta región se encuentran beneficios en Sabalito (uno cooperativo y uno privado), San Vito (uno cooperativo) y en otros distritos: Agua Buena, Limoncito, Pittier (al menos cinco beneficios privados). Mientras, en el cantón Buenos Aires hay dos beneficios de tipo asociativo en el distrito de Biolley.

La producción de café en Coto Brus inició en la década de 1950, cultivado tanto por italianos que se asentaron en estas tierras como por costarricense colonos que venían en busca de tierras desde otras zonas del Valle Central. Actualmente, la economía de Coto Brus depende del cultivo del café. Éste proviene de 75 comunidades y de alrededor de 2,600 productores (pequeños y medianos). Las fincas cafetaleras se ubican entre los 900 y 1,400 msnm en suelos de origen volcánico. Aproximadamente en el 85% de la superficie cafetalera se cultiva el tipo *Medium Hard Bean* (MHB), que tiene buena aceptación en el mercado internacional. La temporada de cosecha es de septiembre a febrero.<sup>18</sup>

Durante el trabajo de campo para este proyecto se visitó la experiencia de la Asociación de Mujeres Organizadas de Biolley (ASOMOBI). Se trata de un grupo de mujeres que se unieron para dar valor agregado a la producción de café, como una medida que evitara la migración de los hombres hacia los Estados Unidos y la consecuente desintegración de las familias. Esto además significaba una oportunidad laboral para las mujeres. Actualmente ASOMOBI tiene un beneficio y una marca propia para vender café, tanto en grano como molido. Además, tienen un albergue turístico y ofrecen servicios de alojamiento, alimentación y paseos (*tours*), aprovechando la ventaja de estar en la zona de amortiguamiento del Parque Internacional La Amistad.

En la cadena de café se identifican los eslabones y actores, desde la proveeduría de insumos hasta el consumo. Ya que la cadena de producción requiere servicios (capacitación, asistencia técnica, financiamiento, representación y comercialización), en el Sur Alto hay actores que se especializan en la provisión de éstos.

---

<sup>18</sup> INCAFE: [http://www.icafe.go.cr/nuestro\\_cafe/regiones\\_cafetaleras/brunca.html](http://www.icafe.go.cr/nuestro_cafe/regiones_cafetaleras/brunca.html)



Con la información anterior, en un taller de validación se generó un cuadro con los factores internos de la agrocadena del café (Cuadro 10).

Cuadro 10. Factores internos de la agrocadena de café

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones agroclimáticas favorables para el cultivo de café de altura.</li> <li>• Establecimiento de plantaciones de producción orgánica.</li> <li>• La base organizativa está bien definida.</li> <li>• Manejo adecuado de plantaciones.</li> <li>• Existen iniciativas de agregación de valor a la producción.</li> <li>• Hay asistencia técnica institucional.</li> <li>• Potencial turístico por la “cultura del café”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las variaciones climáticas afectan la producción.</li> <li>• Afectaciones por plagas.</li> <li>• Infraestructura vial deficiente.</li> <li>• Falta de equipo para el procesamiento de café molido.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con datos del taller de validación.

### Apicultura

La apicultura es una actividad incipiente en el territorio, pero que va en aumento asociada a la producción de café y la ganadería. En el distrito de Pittier de Coto Brus está la Asociación de Apicultores de la Zona de Amortiguamiento del Parque La Amistad (AZAPILA). Además, hay otros productores a lo largo de la zona de amortiguamiento del PILA, desde Pittier hasta Santa Marta de Buenos Aires.

En términos generales, la apicultura es de tipo artesanal y la miel se vende principalmente a mayoristas en estaciones de 200 litros. En cuanto a las actividades de agregación de valor, sólo un productor posee una planta de envasado, tiene marca propia y además de la miel vende polen y propóleos.

En el trabajo de campo se identificó el interés de los apicultores en fortalecer su producción y vincularla a otras actividades, tales como la conservación de la biodiversidad y el turismo rural. Actualmente estos productores tienen un proyecto de ruta turística que va desde Pittier hasta Biolley, en Buenos Aires. Se estima que en la agrocadena de apicultura participan unas 76 familias productoras, vinculadas con proveedores, transformadores y comercializadores. La complejidad de esta cadena genera que distintos actores participen mediante acciones de capacitación, financiamiento, representación (organizaciones de productores) y comercialización.

## Carne bovina

La agrocadena de carne bovina es una actividad importante dentro del territorio Sur Alto, particularmente en el cantón de Buenos Aires. Éste ocupa el segundo lugar en producción de la Región Brunca, después de Pérez Zeledón. En cambio, en Coto Brus la actividad cobró importancia ante la crisis de los precios del café en los años noventa, lo que llevó a transformar cafetales en pastizales.

La mayor parte de la actividad pecuaria se orienta a la producción de carne, seguida por el doble propósito y, finalmente, la ganadería orientada a la producción de leche.

## Hortalizas

La producción hortícola en el territorio tiene potencial de desarrollo, sobre todo en Coto Brus, por sus características climáticas. A la fecha hay organizaciones que producen y comercializan lechuga, chile dulce y tomate. Estas organizaciones están ubicadas en Fila Guinea, distrito de Pittier, y se articulan con el Centro Agrícola Cantonal de esa localidad.

Como resultado de los canales deficientes de comercialización y los precios bajos, las hortalizas del territorio no tienen salida al mercado. No obstante, hay varios proyectos orientados a mejorar esta situación, tales como construir un centro de acopio en San Vito y una planta para industrializar el tomate y el chile. Como es de esperar, la cadena de hortalizas es simple y con pocos actores: con sólo dos proveedores de insumos, un grupo de productores asociados al Centro Agrícola, sin transformación ni esquemas de comercialización organizados.

## Frijol

La importancia de esta cadena radica en que el país tiene una balanza comercial de frijol deficitaria, de tal forma que la producción nacional abastece sólo el 20% del consumo. A su vez, la producción del Sur Alto representa 30% del volumen de producción nacional.

La agrocadena del frijol se presenta en tres distritos de Buenos Aires (Colinas, Pilas y Chánguena) y, en menor extensión, en Coto Brus. Los productores de frijol están organizados y tienen un gran interés en desarrollarse. Reciben apoyo técnico del INTA/MAG y tienen una línea de financiamiento específica de parte de FUNDAOSA.

En el taller de validación se reportó que la producción de frijol y maíz se concentra en los distritos de Pilas y Buenos Aires (Cantón de Buenos Aires), así como en San Vito (Coto Brus). En estos sitios hay cerca de 420 familias productoras.



Las empresas comercializadoras de frijol son: Walmart, que compra el 40% de la producción; Don Pedro (Canny 1901), compra el 20%; y Empagro, en San José, que adquiere el 10%. Por su parte, las empresas Instamasa y Demasa compran maíz.

Los rasgos internos identificados para esta cadena se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Factores internos positivos de la agrocadena de frijol

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y capacidad de gestión de proyectos.</li> <li>• Tienen financiamiento de JUDESUR.</li> <li>• Hay infraestructura.</li> <li>• Experiencia para la producción de semilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital de trabajo reducido y sin financiamiento para éste.</li> <li>• No hay financiamiento adecuado (por ejemplo, alguno que contemple la inversión en infraestructura como no reembolsable).</li> <li>• Altos costos de producción.</li> <li>• Escaso valor agregado.</li> <li>• Proceso de secado con madera (eficiencia reducida y proceso no amigable con el ambiente).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con datos del taller de evaluación.

### Acuicultura

Esta actividad aún no es relevante en el territorio, pero durante el taller de validación se identificó como una línea de trabajo con potencial de desarrollo.

Las unidades de producción, ubicadas en el distrito de Brunka, Buenos Aires, se enfocan principalmente en la tilapia. Los productores están incorporados al Centro Agrícola Cantonal y han recibido capacitación de Montes de Oro, el INA y la UNA. Además, durante el proceso productivo cuentan con asistencia técnica de INCOPECA y el MAG; mientras que el financiamiento proviene de JUDESUR/IMAS.

### Otras agro cadenas

Las agro cadenas antes descritas son las más importantes en términos de producción o de su potencial. Sin embargo, las condiciones del territorio permiten una gama amplia de productos, algunos de los cuales pueden considerarse “derivados” de agro cadenas principales o tienen un volumen de producción reducido. A continuación se describen brevemente.

### Frutales

Esta agrocadena es incipiente en el territorio. El grupo está representado por unidades de producción de papaya, aguacate (aun sin producción, pues se están estableciendo las plantaciones) y, en pequeñas plantaciones de Coto Brus y Buenos Aires, rambután.

En términos de la promoción de estos cultivos y la provisión de insumos, destaca la CODAGRO, organización que apoya a los cañeros en el proyecto de papaya y provee los árboles para establecer las plantaciones de aguacate.

A la producción de papaya se le brinda cierta transformación, a través de la empresa familiar “Conservas Roysa”. La fruta también se comercializa fresca, en forma directa al consumidor o en supermercados, ferias del agricultor y en Buenos Aires.

La actividad frutícola tiene acceso a servicios de capacitación a través del INA, Proceso y la UNA. La asistencia técnica la proveen un ingeniero y la Cámara de Cañeros de Pérez Zeledón. Los costos de producción se financian con los recursos del productor.

### Producción orgánica

Esta es una actividad derivada de la diferenciación de mercados. Resulta importante mencionarla porque las condiciones agroecológicas del territorio favorecen este tipo de producción, que ha tenido una aceptación importante entre los productores de la región y se orienta a un mercado que va en ascenso. Este tipo de producción se ha centrado en el café y las hortalizas.

### Raíces tropicales

La producción de raíces tropicales está en el cantón de Buenos Aires (Colinas, Chánguena Potrero Grande y Pilas). Ahí se cultivan, principalmente: yuca, ñampi y tiquizque. Se tiene previsto que estos cultivos sean la base de una agroindustria para elaborar concentrados de alimento para animales.

### Caña de azúcar

La caña de azúcar es una actividad importante en el cantón de Buenos Aires. Se estima un área de cultivo de 5,000 ha, pero toda la producción se procesa en el ingenio de COOPEAGRI del cantón Pérez Zeledón. Igual que la producción de piña, la caña se cultiva en el territorio, pero todo el proceso se realiza en otra región y no genera articulaciones con las otras cadenas.



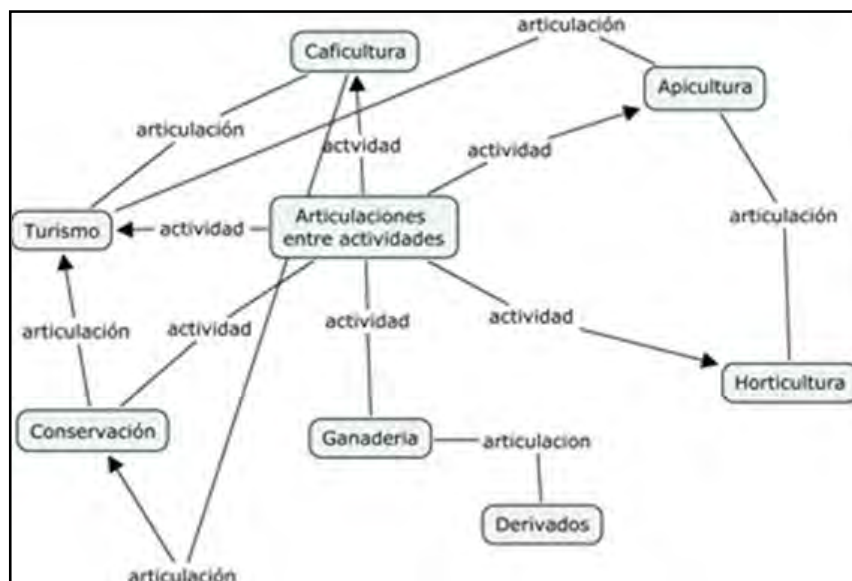
➤ **Articulaciones entre las actividades productivas**

Entre las articulaciones identificadas en las distintas agrocadenas, destacan:

- **Café-turismo-conservación.** Las experiencias más avanzadas de esta relación están en Biolley, donde hay plantaciones y microbeneficios de café que se complementan con servicios de alimentación, hospedaje y algunos viajes turísticos asociados a la cultura de la producción de café. Las organizaciones ASOMOBI y ASOPROLA, ubicadas en la zona de amortiguamiento del PILA, son las que representan estas interacciones. En esta línea hay un proyecto de ruta turística que articula Biolley (Buenos Aires) y Pittier-Agua Buena con otras áreas de Coto Brus. Es una especie de corredor dentro de la zona de amortiguamiento del PILA.
- **Apicultura-turismo-conservación.** Las familias que producen miel de abeja también están en la zona de amortiguamiento del PILA y tienen interés en integrar y fortalecer las actividades de turismo con aquellas de conservación. Para esto planean introducir colmenas al bosque y ofertar un viaje turístico vinculado a la producción apícola. Algunas de las unidades de producción apícola también producen hortalizas.
- **Fincas integrales-cultura indígena-turismo.** Las comunidades indígenas presentes en el territorio ofrecen artesanías y otras expresiones culturales que, vinculadas con sistemas de producción agrícola, podrían ser de interés para ciertos segmentos turísticos, por ejemplo el “turismo cultural” o el “agroturismo”. Algunas de las comunidades indígenas cuentan con albergues turísticos.

Las relaciones entre las diferentes actividades productivas son variadas, con interdependencia (Figura 7). Por ejemplo, la horticultura se relaciona con la apicultura y ésta con el turismo.

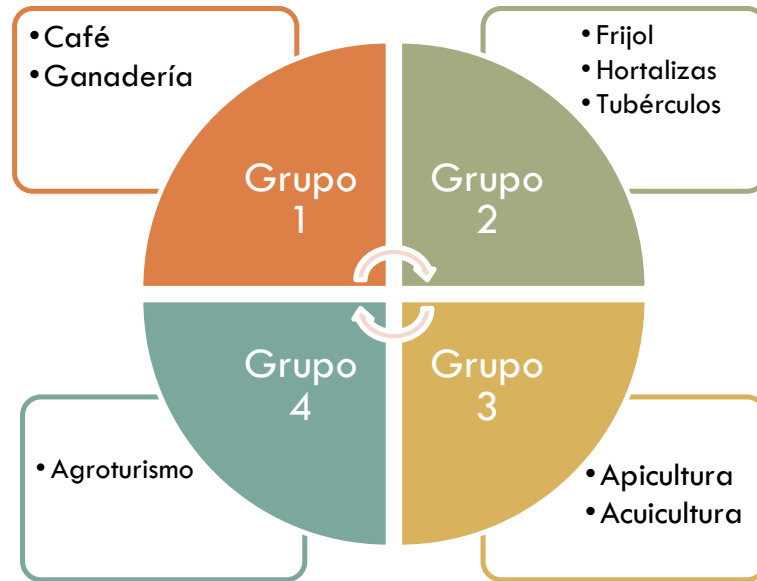
Figura 7. Articulaciones entre las diferentes actividades productivas





Las interacciones entre agrocadenas y sus características permitieron jerarquizarlas,<sup>19</sup> considerando variables como: antigüedad del cultivo, superficie destinada a la actividad y número de productores involucrados. En este análisis se incluyó el agroturismo por ser un servicio asociado a la producción agropecuaria, orientado a diversificar los ingresos mediante la valorización de recursos pasivos. De esta forma, la ganadería y el café están en el primer grupo; frijol, tubérculos y hortalizas, en el segundo; apicultura y acuicultura, en el tercero, y agroturismo en el cuarto (Figura 8).

Figura 8. Otras articulaciones entre las diferentes concentraciones



Fuente: elaboración propia.

### ➤ Análisis de competitividad del territorio

La agroindustria y las actividades agropecuarias en Sur Alto tienen dos factores que limitan y afectan su crecimiento: (i) la ubicación geográfica, que los mantiene distantes de los mercados importantes, y (ii) los productores y las organizaciones presentan mecanismos de comercialización débiles, que no capitalizan el surgimiento y el crecimiento de los nuevos mercados ni las posibilidades de organización y transformación.

Ante esas condiciones, los productores, salvo algunas excepciones, se limitan a ser proveedores de materia prima dentro de las cadenas.

Como ejemplo de desarticulación con el mercado está la comercialización de hortalizas. Una parte de la producción del territorio la compran los intermediarios, que trasladan los productos al Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), en Heredia. Desde ahí otros intermediarios regresan parte de esas hortalizas al Sur Alto y Sur Bajo, y después de un viaje de más de 500 km los productos llegan con sobreprecio a supermercados, hoteles y restaurantes.

<sup>19</sup> Esta jerarquización no incluye a la piña y caña de azúcar, por tratarse de actividades extensivas en manos de grandes empresas.



Ciertos productores de Sur Alto han intentado comercializar directamente al CENADA, pero están en desventaja ante los compradores, que les ofrecen precios bajos porque saben que los primeros no se pueden regresar con la mercadería a su lugar de origen.

Algunos temas importantes de la desarticulación entre la producción local y los mercados son la distancia hacia los mercados nacionales y a los puertos de exportación. Esta limitante no se ha reducido por causa de la baja inversión estatal en nueva infraestructura vial.

Como se ha señalado, la principal agrocadena del territorio es la del café, pero incluso en ella la articulación entre las dos agroindustrias más grandes (ambas cooperativas) es reciente. También hay microbeneficios, pero su articulación es escasa. Como experiencia positiva, algunas unidades de producción de café a pequeña escala se combinan con actividades turísticas. Sin embargo, los beneficios grandes no han aprovechado esta alternativa como sí lo han hecho otras cooperativas cafetaleras del país.

Otras alternativas para mejorar la articulación del mercado el Sur Alto incluyen: (i) el desarrollo de las fincas integrales, (ii) la producción orgánica o en invernaderos, y (iii) el turismo rural. En el territorio también se ha incorporado el concepto de agrocadenas para construir una visión integral del proceso de producción-transformación-comercialización-consumo (Gamboa, 2008).

## **Activación**

### ➤ **Propuesta de un plan de activación del territorio Sur Alto**

La propuesta de activación del territorio se diseñó junto con el Equipo de Trabajo del Territorio SIAL (ETTS). Para ello se realizaron tres talleres. En el primero se enlistaron, discutieron y priorizaron los problemas encontrados en cada una de las agrocadenas. En el segundo se construyó un árbol de problemas y con base en sus resultados se establecieron líneas de acción. Finalmente, en el tercer taller de activación se analizaron las herramientas disponibles para la activación del territorio y se propusieron ideas de proyectos.

## **Priorización de problemas**

Como resultado del primer taller de activación el equipo asesor seleccionó los 10 problemas más comunes a las agrocadenas analizadas en el diagnóstico (Cuadro 14). Además, a cada problema se le agregó una definición conceptual que facilitara el proceso de discusión posterior. Esa información se presentó y validó en un segundo taller de activación.

Cuadro 12. Problemas detectados en el territorio SIAL Alto

Problema	Definición conceptual
<b>I. Comercialización ineficaz de los productos</b>	La comercialización agrícola comprende una serie de actividades interconectadas, que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos, hasta la distribución y venta de los mismos. La gestión de comercialización debería considerar todos estos procesos.
<b>II. Poco valor agregado a los productos agrícolas</b>	El valor agregado es el importe adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados en el proceso productivo. La agroindustria es una actividad que valoriza la producción del territorio.
<b>III. Baja capacidad organizacional</b>	La capacidad organizacional abarca la comprensión del funcionamiento actual de la empresa, así como la anticipación de acontecimientos futuros, con el objetivo de ofrecer conocimientos que respalden las decisiones empresariales.
<b>IV. Baja capacidad de inversión</b>	Se refiere a la capacidad financiera de los agricultores para invertir en la mejora de las condiciones de producción.
<b>V. Falta de articulación entre actores</b>	Se entiende como la ausencia de mecanismos que permitan sumar acciones y recursos en un plan común territorial. Esto debería incluir a los actores sociales, las instituciones públicas y los gobiernos locales; de manera que el uso de los recursos sea más eficiente y se alcancen objetivos comunes.
<b>VI. Falta de relevos de liderazgo organizacional</b>	Se refiere a las mujeres y hombres que previa preparación técnica continuarán con el trabajo generado por líderes actuales en diversas organizaciones.
<b>VII. Baja oferta para la formación técnica agropecuaria (secundaria)</b>	Hay pocas oportunidades e incentivos a los jóvenes para incursionar en el campo agropecuario y agroindustrial del territorio.
<b>VIII. Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio</b>	El posicionamiento se refiere al nivel de conocimiento, reconocimiento, diferenciación y difusión de los productos y servicios del territorio, tanto en los alrededores del territorio como a nivel nacional (e internacional en donde aplique).
<b>IX. Pocas oportunidades laborales para mujeres y jóvenes</b>	Falta oferta laboral en diversos campos con condiciones favorables para estos dos grupos marginados.
<b>X. Sistemas de producción con alto impacto ambiental</b>	Hay modelos de producción (sistemas de trabajo y uso de productos) que generan impactos negativos en los recursos naturales (agua, suelo, aire) y humanos.

Fuente: elaboración propia, con datos del primer taller de activación.



Una vez presentados y discutidos estos problemas, se seleccionaron los cinco más importantes que el territorio enfrenta. Así, mediante una votación abierta se priorizaron los problemas, quedando de la siguiente manera:

1. Comercialización ineficaz de los productos.
2. Sistemas de producción con alto impacto ambiental.
3. Poco valor agregado a los productos agrícolas.
4. Baja capacidad de inversión.
5. Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio.

### **Árbol de problemas**

Después de acordar los cinco problemas principales que afectan al territorio, se hizo un árbol de problemas. Para este ejercicio los participantes se dividieron en dos grupos, que completaron una ficha para cada uno de los problemas identificados. Esta ficha incluyó: causas, consecuencias (efectos) y posibles alternativas de solución (las fichas completas de cada problema se pueden consultar en Blanco *et al.*, 2013). Cada problema se describe a continuación.

#### Problema 1: Comercialización ineficaz de los productos y servicios

Es el principal problema que señalaron los participantes en los talleres. La situación es compleja porque el territorio está alejado de la principal zona de consumo: la Gran Área Metropolitana (GAM). Esto genera costos de transporte altos. Además, en el caso de los productos frescos, se carece de centros de acopio; tampoco hay mercados municipales ni ferias agrícolas donde se puedan negociar volúmenes y precios favorables. En consecuencia, la comercialización de los productos del territorio se hace principalmente mediante intermediarios.

En el caso del maíz y el frijol, los participantes en los talleres señalaron que el problema se origina en las políticas de apertura comercial del país, especialmente los tratados de libre comercio que permiten el ingreso de esos productos sin gravámenes y a precios mucho más bajos que los nacionales. Como resultado, el productor nacional tiene muchas complicaciones para colocar su producto.

Respecto al café o la miel, la comercialización se ha hecho tradicionalmente a través de intermediarios. Aunque los productores han comenzado a vender directamente al detalle, les falta experiencia, capital de trabajo y capacidades para tener la logística necesaria que integre empaques, etiquetas, transporte y mercadeo.

Por último, los servicios turísticos tienen baja demanda porque el territorio no está posicionado como destino turístico. Hacen falta centros de información al turista, señalización de las rutas carreteras y de los atractivos turísticos. Además, la oferta de hospedaje y alimentación fue diseñada en función de los agentes vendedores y funcionarios públicos —que son los clientes principales— y no en cuanto a las necesidades de posibles turistas.

### Problema 2: Poco valor agregado a la producción agropecuaria

En el territorio hay pocas agroindustrias instaladas, debido al alejamiento de los mercados potenciales, la baja capacidad de inversión del productor y la escasa capacitación y asistencia técnica. Faltan recursos para realizar estudios de mercado, diseño e instalación de plantas y desarrollo de productos (con valor agregado local). Las consecuencias son las pérdidas poscosecha, la venta a intermediarios y los precios bajos; todos esos factores desincentivan al productor.

Las alternativas de solución apuntan hacia: la mejora de la infraestructura vial y de procesamiento (hay provisión de electricidad, agua potable y telefonía que podrían aprovecharse); disponibilidad de recursos para inversión; el acompañamiento de los productores en gestión empresarial, y la búsqueda de alternativas de agregación de valor y diferenciación de los productos del territorio.

### Problema 3: Baja capacidad de inversión

Este es un problema en el ámbito nacional, ya que los fondos para el fomento de la microempresa a tasas y plazos adecuados en la práctica no funcionan: tienen requisitos altos y los procesos para acceder a ellos son engorrosos. En el caso del Sur Alto se podrían usar los fondos de JUDESUR, pero los problemas administrativos de esta institución han retrasado la canalización de los recursos para proyectos específicos.

Las consecuencias son obvias: falta de recursos para realizar las siembras, almacenar, procesar y comercializar. También hay desánimo y pérdida de confianza por parte de los productores.

Las soluciones a este problema estarían en organizar a los productores, tanto con el enfoque de territorio como por agrocadenas específicas. Esto permitiría ejercer presión sobre las autoridades competentes para lograr respaldo a los proyectos. La formación de asociaciones, cooperativas o consorcios para la producción sería parte de esta solución.

### Problema 4: Bajo posicionamiento de los productos y servicios del territorio

El alejamiento del territorio de la GAM, aunado a la falta de espacios de comercialización y promoción de los productos en el territorio, así como los problemas de empaque y calidad, son algunas de las causas de que los productos sean poco conocidos dentro y fuera del territorio. Hay ejemplos claros de esto, como los frijoles empacados o varias marcas de café molido que no reconocen los consumidores locales. Como consecuencia, el mercado local está copado por



productos de las empresas nacionales líderes, que tienen estrategias y acciones permanentes de mercadeo: descuentos, promociones y publicidad en vallas, radio, periódico y televisión.

Entre las posibles alternativas de solución están: mejorar la presentación de los productos, capacitar a los productores en mercadeo, implementar una marca colectiva o sello de diferenciación (valorización de los atributos territoriales) y hacer campañas de promoción y sensibilización destinadas a los consumidores locales.

#### Problema 5: Sistemas de producción con alto impacto ambiental

Los pequeños productores son conscientes de este problema, especialmente por el uso intensivo de agroquímicos en cultivos como la piña y el café, y la escasa preocupación por los impactos nocivos sobre los mantos acuíferos y la salud de los trabajadores y los consumidores.

Entre las alternativas de solución se mencionó a la producción orgánica. Al respecto, varias organizaciones estarían anuentes a adoptarla, pero faltan incentivos, no hay reconocimiento en el precio de venta y tampoco una política clara que obligue a todos los productores a adoptar buenas prácticas agrícolas. En resumen: hay interés, pero no incentivos para adoptar una agricultura orgánica o de bajo impacto ambiental.

#### ➤ **Definición de líneas de acción**

A partir del diagnóstico del territorio, del análisis FODA y del árbol de problemas, fue posible definir líneas de acción para el Grupo de Acción Territorial (GAT). Este último, en coordinación con el IICA y otras instituciones con presencia en el territorio, podrían emprenderlas como parte de la búsqueda de soluciones a los problemas priorizados. Todo esto orientado a mejorar el desempeño y el posicionamiento de los productos y servicios del territorio en los mercados correspondientes.

Como líneas de acción se definieron cuatro, cada una con actividades específicas:

#### **Comercialización**

En este punto se considera que las siguientes acciones podrían ayudar a solventar algunas de las limitantes:

- Elaborar planes de comercialización por cadena y organización.
- Completar requisitos de empaque y etiquetado para la comercialización en supermercados y otros puntos de venta.
- Asesoría de especialistas en comercialización, que puedan ayudar con conocimientos prácticos sobre ruteo, márgenes de utilidad, descuentos, promociones, rotación de productos, plazos de pago, estrategias de contacto con el cliente, gestión de la morosidad, entre otros.

- Organizar ferias y mesas de negocio para acercar a los productores con comercializadores y consumidores, en aras de dar a conocer los productos, generar confianza, determinar requisitos de calidad, volúmenes y condiciones de compra, etcétera.

### Financiamiento

En esta línea se definieron las siguientes actividades:

- Aplicar diferentes mecanismos financieros (fideicomisos, subsidios, préstamos con bajos intereses), para que los productores planifiquen la producción e inviertan en instalaciones, maquinaria y equipos.
- Establecer sistemas de ahorro y crédito que faciliten a los productores el acceso a financiamiento flexible.
- Promover la inversión en infraestructura de producción —pública y privada— que mejore la competitividad de las agrocadenas. Lo anterior, a través de programas de inversión que faciliten la adquisición de maquinaria y equipo para acopiar, procesar y comercializar granos, frutas, hortalizas, miel y café, principalmente.

### Capacitación y asistencia técnica

En esta línea de acción se seleccionaron las siguientes tareas:

- Brindar cursos de capacitación empresarial a los productores en temas como manejo de inventarios, cálculo y gestión de costos, buenas prácticas agrícolas y manufactura, con el fin de posicionar a los productores en la cadena productiva.
- Gestionar con el INA, universidades y otras instituciones, cursos de capacitación basados en la experimentación y capacitación productor-productor. Estos cursos tendrían que desarrollarse a la medida de las capacidades, necesidades y disponibilidad de tiempo de los productores.
- En la misma línea anterior, gestionar servicios de asistencia técnica (por parte del INA, el MAG u otros) durante un periodo adecuado para que el productor adquiera pleno dominio de la práctica.

### Agregación de valor a los productos del territorio

Para esta línea de acción se propuso:

- Capacitar a los productores en análisis de mercados y diversificación de productos, aprovechando los recursos del territorio.
- Elaborar estudios de mercado *ex ante* para desarrollar productos del territorio según las demandas del mercado.



- Desarrollar un sello de calidad territorial, o una marca colectiva que identifique y promueva los productos del territorio: agroalimentarios, artesanías y turismo.
- Explorar nuevos espacios de comercialización para los productos y servicios del territorio.
- Organizar una feria anual para la promoción de los productos del territorio.

➤ **Gestión del Plan de Activación**

### Integración de planes estratégicos

En el tercer taller de activación se presentaron y discutieron las líneas de acción propuestas para la activación del territorio. En vista de que el GAT Alto tiene un “Plan Estratégico de Desarrollo del Territorio (PEDER) 2009-2013”, se buscó que en este taller se establecieran puntos de complementariedad entre la AT-SIAL y la Línea Estratégica 1 del PEDER: “Fortalecimiento y diversificación de la base productiva del territorio”.

El resultado de este ejercicio de integración de líneas estratégicas fue:

Cuadro 13. Integración entre líneas estratégicas del PEDER y la Activación SIAL

PEDER 2009-2013		Activación Territorial SIAL	
Línea estratégica	Cadenas agroalimentarias	Línea estratégica	Línea de acción y acciones
<b>Fortalecimiento y diversificación de la base productiva del territorio (L.E.1)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miel</li> <li>• Aguacate</li> <li>• Granos básicos</li> <li>• Hortalizas</li> </ul>	Fortalecer las condiciones para mejorar la comercialización de los productos territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes de comercialización por cadena y organización.</li> <li>• Completar requisitos de empaque y etiquetado para comercialización en supermercados.</li> <li>• Contratar asesoría de especialista en aspectos de mercadeo.</li> <li>• Organizar ruedas de negocio.</li> <li>• Acceso a mercado local regional mediante tipificación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con información derivada del tercer taller de activación.

También se establecieron las relaciones del PEDER con las otras cinco líneas estratégicas para la AT-SIAL. La vinculación tiene mucho sentido porque en los últimos dos años se han desarrollado proyectos de fomento productivo en algunas de estas agrocadenas, pero no se ha trabajado mucho en el procesamiento, el valor agregado y la comercialización.



Derivado de lo anterior, se hizo una presentación de herramientas para aumentar el valor agregado y la comercialización: agroindustria, agroturismo, sellos de calidad, *marketing* territorial y tiendas de comercialización de productos del territorio, entre otros.

Dado que el GAT Sur Alto tiene una estructura organizativa de asamblea, que agremia cerca de 103 organizaciones de diversos sectores, y que además cuenta con un Plan Estratégico, el primer paso para la gestión del plan de activación, será la introducción de las líneas estratégicas de AT-SIAL en dicho plan. Para esto se necesita la aprobación en Asamblea General. Luego, las actividades tendrían que incluirse en el plan anual operativo, el cual se aprueba en la Junta Directiva.

Se sugiere que para priorizar las acciones a ser incluidas en dicho plan se consideren aquellas en cuyas cadenas haya un mayor avance y tengan aliados estratégicos públicos y privados. Entre los posibles aliados están: JUDESUR, MAG, INA, INDER y MEIC.



➤ **Generación de ideas de proyecto**

Como última actividad del proyecto de AT-SIAL se trabajó en grupos organizados por agrocadenas para elaborar ideas de proyecto. Esto se hizo con base en un formato que incluía la definición de un objetivo general y una organización ejecutora (responsable del proyecto). Las propuestas de proyectos fueron las siguientes:

Cuadro 14. Ideas de proyecto por agrocadena

Nombre del proyecto	Agrocadena	Objetivo general	Organización ejecutora
<b>Comercialización de miel de abeja y subproductos</b>	Miel de abeja	Competir eficientemente en el mercado local y nacional.	ADEPAS
<b>Construcción de 10 invernaderos de producción orgánica</b>	Hortalizas	Producir orgánicamente y abastecer el 25% de las hortalizas que se consumen en Coto Brus.	ADEMAF
<b>Procesamiento y posicionamiento del frijol en la región Brunca</b>	Frijol rojo y negro	Darle mayor valor agregado y diferenciación al frijol producido en la Región Brunca.	Consortio frijolero Brunca
<b>Centro Experimental Acuícola del Sur</b>	Piscicultura	Dotar a los piscicultores de la zona sur de semilla de alevín de alta calidad.	Centro Agrícola Cantonal de Buenos Aires
<b>Fortalecimiento de organizaciones cafetaleras del GAT Sur Alto</b>	Café	Fortalecer a pequeños y medianos productores asociados para procesar y comercializar café.	Por definir
<b>Implementación de vivero de palma aceitera</b>	Palma aceitera	Establecer un vivero de palma aceitera para producir material vegetativo apto a las condiciones de altura y bajura.	GAT Sur Alto
<b>La AgroTienda</b>	Canasta de productos y servicios	Establecer una plataforma de comercialización física y virtual para la canasta de productos y servicios del territorio.	GAT Sur Alto
<b>Sello de calidad territorial</b>	Canasta de productos y servicios	Crear un sello de calidad que identifique y diferencie los productos y servicios del territorio.	GAT Sur Alto

Fuente: elaboración propia, con información de los grupos organizados en agrocadenas.

Esta cartera de proyectos permitirá orientar el trabajo del GAT en la implementación del Plan de AT-SIAL, para lo cual contará con la asistencia técnica de la Oficina del IICA Costa Rica.

### Avances en la implementación del Plan de Activación

Al cierre de la etapa de trabajo de campo del proyecto en 2012 se logró adelantar algunas acciones para facilitar la implementación del plan de activación territorial en 2013. Estas acciones fueron:

1. Elaboración de un afiche y un banner para promocionar la canasta de productos y servicios del territorio y al GAT, en su rol de articulador organizacional y ejecutor de las iniciativas propuestas (Figura 9).
2. Dos programas de radio que relatan la experiencia organizacional de los actores del territorio y del impacto del proyecto SIAL en el proceso de activación territorial. Estos programas fueron producidos por el IICA dentro de la radio-revista *Agroenlace* y son difundidos en emisoras rurales de toda América Latina.
3. Apoyo al proyecto de “La AgroTienda”. Como primeros pasos para poner en marcha esta idea de proyecto se elaboró un catálogo de los productos y servicios del territorio, con fotografías a color y descripción de las características y oferentes de cada uno de los productos y/o servicios. También se creó una página en Facebook (AgroTienda del Sur) y se iniciaron gestiones para colocar algunos productos agroalimentarios y artesanías en la tienda de la Asociación de Empleados del IICA (ASEIICA). Esta iniciativa se propuso como un ejercicio de comercialización que permita al GAT organizar la logística de distribución, cuantificar costos y medir la aceptación de los productos territoriales.
4. Diseño preliminar del sello de calidad para apoyar la promoción y comercialización de los productos del territorio. Esto incorpora algunos rasgos identitarios del territorio, como las montañas de la cordillera de Talamanca, los ríos y el paisaje agropecuario. Posteriormente el logo deberá ser validado por el GAT.



A las iniciativas de la AgroTienda y el Sello Territorial se les dará seguimiento durante 2013 desde la oficina IICA-Costa Rica, en lo que concierne a la redacción de documentos de propuesta de esos proyectos, como también al acompañamiento al GAT en el proceso de implementación.

Figura 9. Material promocional de los productos y servicios del territorio

**Productos y servicios de nuestro Territorio Sur Alto**

eco

BUENOS AIRES

COTO BRUS

TERRITORIO SUR-ALTO \* COSTA RICA

Sello de calidad

Desarrollo territorial con enfoque de Sistema Agroalimentario Localizado  
Proyecto del Fondo Concursable para la Cooperación Técnica - IICA 2012

GAT SUR ALTO

IICA

**GATSUR ALTO**  
**San Vito de Coto Brus:** En altos de la Farmacia Sura.  
**Buenos Aires:** Frente a Oficina Regional del MEP.  
 Teléfonos: 2773 5550 / 2730 5507  
 correo: gatsuralto@gmail.com

# Valle del Intag, Ecuador

**Equipo Nacional, IICA Ecuador**

*Margarita Baquero*

*Adriana Lucio-Paredes*

*Rubén Vinueza*

Baquero, M., A. Lucio-Paredes y R. Vinueza (2013). Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): Valle del Intag, Ecuador. IICA. México. 72 pp.



## Diagnóstico

### ➤ Historia del territorio

Intag es una zona de colonización de principios del Siglo XX, con una población aproximada de 13,000 habitantes (mestizos, afrodescendientes e indígenas). La principal actividad económica se basa en la agricultura y la ganadería, seguida por la elaboración de artesanías, el turismo y la extracción de madera. Las áreas de producción están conformadas por pequeñas fincas campesinas en las que se cultivan productos como caña de azúcar, yuca, maíz, frijol, frutas, café, hortalizas, pastizales y cabuya, entre otros.

La presencia de yacimientos minerales ha sido causa de disputas sociales en la última década. Los posibles impactos –ambientales, sociales y económicos– de la minería metálica a cielo abierto, descritos por estudios realizados por la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA) en 1996, alertó a los pobladores sobre el tema. Esto creó las condiciones para que en Intag se iniciara un proceso social, económico y político que dio origen a la práctica de la democracia participativa y ha modelado una propuesta de desarrollo “de abajo hacia arriba” a favor de la naturaleza.

Con este antecedente, los productores se han organizado para generar una alternativa sostenible de desarrollo que contrarreste a la minería. Actualmente existen nueve organizaciones, cada una con cerca de 150 familias asociadas.

La presencia humana en el territorio data de siglos, con el asentamiento de culturas preincaicas como los Caras. La presencia de tolas y restos arqueológicos de cerámica y orfebrería dan testimonio de ello. Sin embargo, parece que estos grupos abandonaron el lugar o fueron desplazados y actualmente su herencia cultural no es evidente.

El territorio se pobló de manera significativa a partir de la segunda mitad del Siglo XIX, cuando llegaron las primeras familias de colonos. En el inicio del Siglo XX se registró el mayor flujo migratorio, con personas que provenían de la provincia de Pichincha, afrodescendientes del Chota y colombianos, así como de otras zonas de Imbabura y Ecuador.

La mayoría de esos colonos escapaba de las duras condiciones de vida que experimentaban en haciendas y huasipungos, y querían probar suerte en una zona conocida por sus suelos fértiles y su belleza natural. Al inicio, los colonos se asentaron en las zonas altas para evitar los riesgos de las zonas bajas: paludismo, malaria y animales salvajes. Varias décadas después iniciaron a poblar áreas de mayor aptitud agrícola y aquellas cercanas al río Intag, que delinea la principal cuenca del territorio.

En este proceso de colonización se estructuraron pequeños centros conocidos como caseríos. Éstos dieron paso durante los primeros 65 años del siglo XX a la fundación de las actuales parroquias del territorio: Plaza Gutierrez y Apuela (1901), Peñaherrera (1920), Selva Alegre, Vacas Galindo y García Moreno (entre 1937 y 1940), y Cuellaje (1964).

Desde sus inicios, Intag fue un territorio aislado por su difícil acceso, así que la única relación con el exterior era la ruta Otavalo-Plaza Gutierrez, lo que generó un dinamismo económico en la parroquia Plaza Gutierrez, principal entrada al territorio.

Los productos más destacados se comercializaban principalmente por intermediarios de Otavalo. Los productos de comercio incluían: maíz duro, caña de azúcar (transformada en aguardiente y panela) y la cabuya. El resto de cultivos se destinaban al autoconsumo. La población Apuela empezó a cobrar mayor peso económico varios años después y Peñaherrera se distinguió por las haciendas prósperas que allí se desarrollaron.

Durante mucho tiempo la ausencia de instituciones gubernamentales y las sólidas relaciones de apoyo entre colonos fueron gestando una fuerte identidad territorial.

En las décadas de 1960 y 1970 se experimentaron importantes cambios: la nueva carretera de acceso por Apuela convirtió a esta parroquia en el primer centro comercial de la zona, en donde se instaló un mercado los fines de semana. Por otra parte, la demanda de cabuya, caña de azúcar, panela y aguardiente cayó drásticamente, afectando particularmente a Plaza Gutierrez y Vacas Galindo. Esto generó una emigración que aún continúa. Por otra parte, las relaciones de Intag con los mercados de Otavalo fueron creciendo y surgieron nuevos grupos de intermediarios locales, quienes empezaron a vincularse con las poblaciones de Ibarra y Quito.

En 1973 el Estado definió la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas, lo que limitó la expansión de la frontera agrícola del lado de la Cordillera de Toisán.

En la primera mitad de la década de 1980 sucedieron varios cambios en el territorio: (i) se instaló la empresa Cementos Selva Alegre, (ii) se consolidó la actividad de grandes hacendados, (iii) creció la actividad ganadera, y (iv) se desarrolló la producción de frutas y nuevos cultivos.

En la segunda mitad de esa misma década, se empezaron a promover la organización de actores y los lazos asociativos. Esto tuvo un fuerte impulso de dos sacerdotes católicos que conformaron el primer "Comité pro-mejoras" de la zona. También hubo un surgimiento de líderes locales.

Los primeros esfuerzos asociativos se centraron en mejorar las condiciones de comercialización y en combatir la extracción forestal, así como sus impactos ambientales. En esta etapa la noción de conservar el medio ambiente empezó a arraigarse entre los inteños.

En la década de los noventa e inicios del nuevo siglo se afianzaron los procesos organizativos, se abrieron nuevos mercados y llegaron importantes apoyos de organizaciones y cooperaciones externas. También en este periodo se establecieron los primeros grupos de productores asociados de café orgánico, artesanos organizados, productores de frijol y de leche; campesinos con fincas agroecológicas, grupos de turismo, grupos de mujeres; así como la presencia de la radio, el periódico y toda una red social-institucional asociados a los temas productivos.

Varios de los grupos formados hace poco más de una década se integraron en una organización de segundo nivel: el Consorcio Toisán, formalizado en 2005. Actualmente este grupo es relevante para explicar las relaciones en torno a las actividades productivas.



Los procesos de participación y asociación estuvieron apoyados por la llegada de Auki Tituaña a la alcaldía de Cotacachi (1996), quien permaneció en el cargo 12 años. De esta forma, las organizaciones de Intag tuvieron la oportunidad de involucrarse en espacios de gestión municipal y toma de decisiones, como la Asamblea de Unidad Cantonal de Cotacachi y el Consejo de Desarrollo y Gestión.

Un tema clave de Intag en los últimos 20 años es lo que podría llamarse “lucha anti-minera”. Esta etapa, que inició en 1990, con una exploración a gran escala financiada por la JICA, identificó un yacimiento importante de cobre (hasta 2.2 millones de toneladas), ubicado en la zona del bosque protector de la cordillera de Toisán (Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas). Con ese potencial minero identificado, en 1993 llegó a la zona la minera japonesa “BISHIMETALS”. Un informe de impacto ambiental de la actividad minera pretendida en la zona, señalaba que habría efectos como:

La contaminación del río Intag por desperdicios de campamentos y sustancias tóxicas requeridas para la extracción, derrumbes, aperturas de trochas y deforestación, impactos graves en flora y fauna, desertificación, cambios del clima, desplazamiento de más de 100 familias de cuatro comunidades y contaminación letal de los ríos con materiales pesados y tóxicos que afectarían la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas (López, 2011).

Entonces, grupos de todo el territorio se movilaron para promover una conciencia ambiental, y en 1994 se creó la organización Defensa y Conservación Ecológica de Intag (DECOIN). Esta fue la primera organización formal del territorio dedicada a la protección del ambiente, apoyada por la organización civil Acción Ecológica. Ese mismo año se realizó el primer Congreso de Medio Ambiente en Intag.

Una década después la empresa “Ascendant Explorations” comenzó una nueva exploración en la zona, lo cual desembocó en fuertes y violentos enfrentamientos con algunos segmentos de la población.

Hoy las empresas mineras se retiraron de Intag, así como algunas organizaciones civiles externas. Se puede resumir que, si bien por un lado la lucha contra la actividad minera afianzó la identidad territorial inteña y dinamizó los movimientos asociados, por otro lado, también generó una ruptura entre ciertos grupos, que se diferenciaron como los “pro-mineros” y los “anti-mineros” (López, 2011).

En cierto sentido, Intag es un territorio definido por la necesidad de sus primeros colonos de salir de las condiciones de explotación en las que vivieron en sus sitios de origen, para encontrar un espacio que brindara alternativas de vida digna a sus familias.

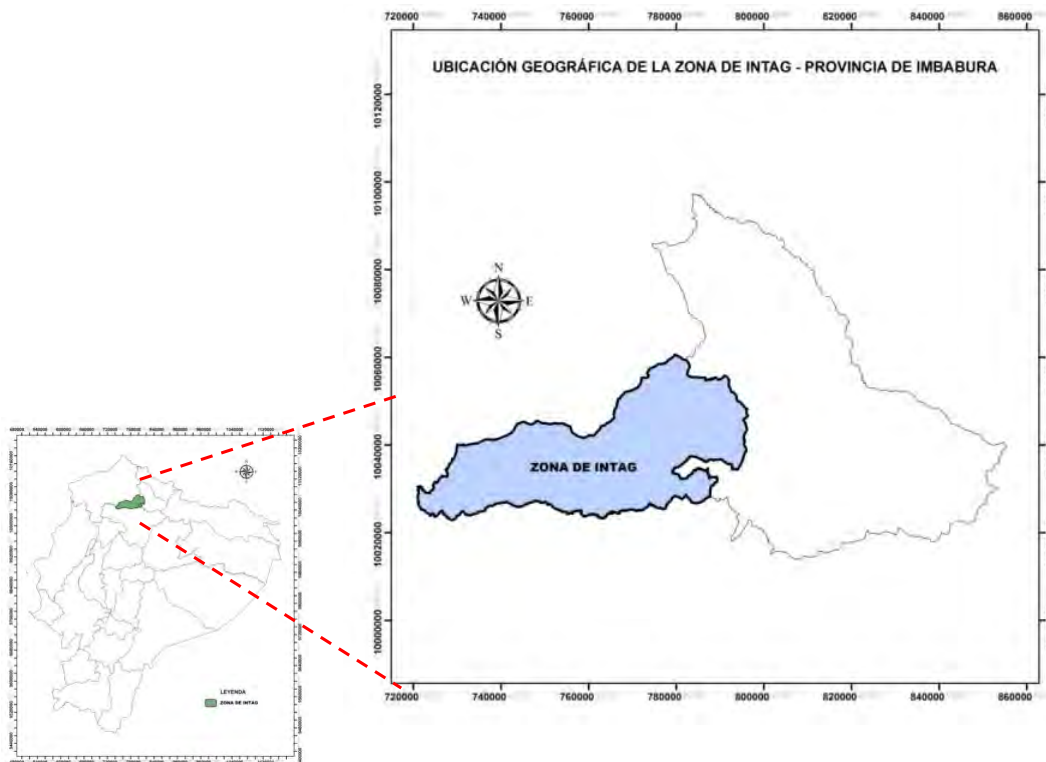
Este territorio es un espacio social con una gran diversidad productiva, en donde las relaciones históricas de reciprocidad y solidaridad han hecho posible la permanencia de la población. Una fuerte discusión en torno a la actividad minera ha movilarado a la población, dando lugar a nuevas organizaciones. Éstas buscan alternativas de desarrollo económico, pero también se han generado grupos según su posicionamiento ante la minería.



➤ **Delimitación geográfica del territorio**

Intag se encuentra al occidente de la provincia de Imbabura, en un valle subtropical que conforman las cuencas del Río Intag y parte del Río Guayllabamba, con altitudes entre 1,200 y 2,900 metros (Figura 10).

Figura 10: Localización de Intag, provincia de Imbabura, Ecuador



El territorio está conformado por siete parroquias rurales: García Moreno, Apuela, Cuellaje, Peñaherrera, Vacas Galindo y Plaza Gutiérrez, del Cantón Cotacachi, y Selva Alegre, del Cantón Otavalo.

En la parte más oriental se considera que Intag empieza en el páramo de la parroquia Plaza Gutiérrez, en el sector de El Quinde; mientras que en la parte occidental se extiende a la parroquia de García Moreno, hasta el río Naranjal. De esta forma, el territorio está delimitado, hacia el oriente, por la cordillera de los Andes, y hacia el occidente, por el Toisán, límite natural de la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas. A su vez, el territorio se puede subdividir en subterritorios identificados por los ríos que les atraviesan: Intag, Manduriacos y Naranjal.



El clima de Intag varía de templado a cálido y húmedo, con temperaturas entre los 12 y 27°C. Intag se ubica en la confluencia de dos ecorregiones de alta biodiversidad, con alto nivel de endemismo (identificados como “*hot spots*” a escala global): El Chocó y Los Andes Tropicales.

Cabe señalar que Intag no corresponde a una clasificación político-administrativa y su nombre nace de una autodefinición de sus habitantes, surgida de las relaciones económicas y socioambientales presentes desde hace más de 100 años.

### ➤ **Gobernanza**

La estructura institucional en el territorio está principalmente vinculada a dos tipos de autoridad:

- Estatal. Esta es la representación formal e institucionalizada, como la de los Tenientes políticos de cada parroquia, nombrados por el Gobernador de la provincia; y
- Representación ciudadana, constituida por las Juntas parroquiales elegidas por voto popular.

Además, funciona el Comité de Juntas Parroquiales que agrupa a los seis presidentes de las juntas parroquiales y es la instancia más representativa de la población local. En este comité cada parroquia es responsable de un área de trabajo: medio ambiente, familia, salud, educación, producción y seguridad.

En la zona hay otras agrupaciones y representaciones sectoriales o de la sociedad civil relacionadas con temas de género, productores agropecuarios (café, leche, caña, etc.), agroindustriales, turismo y organizaciones civiles. Además, hay comités de salud y de padres de familia, agrupaciones juveniles y agrupaciones o clubes deportivos, así como una proveedora de servicios financieros: la Caja de ahorro y crédito Intag (CORDESPRO). Varias de esas organizaciones se agrupan en la Corporación Toisán, constituida para defender sus intereses comunes.

A nivel provincial hay instrumentos de planificación, entre los que destacan: el Plan de Desarrollo de la Provincia de Imbabura y los Planes de Ordenamiento Territorial de los cantones Cotacachi y Otavalo.

El cantón Cotacachi se ha caracterizado en las últimas décadas por contar con una planificación participativa. Esto le ha permitido diseñar varios planes sectoriales y territoriales: Plan Cantonal de Salud, Plan de Turismo, Plan de Desarrollo Económico Sustentable y Plan Estratégico de Desarrollo de la Juventud Andina, entre otros. También hay planes de desarrollo de cada parroquia. Éstos, en general, tienen como lineamientos principales temas de medio ambiente, salud, educación, niñez y familia, infraestructura social, vialidad y electricidad.

Por otro lado, los actores del territorio realizan desde hace varios años asambleas zonales. A ellas se convoca a toda la población para llegar a acuerdos básicos sobre el desarrollo. Por ejemplo, en noviembre de 2011 tuvo lugar la quinta Asamblea Zonal de Intag, a la cual asistieron más de 1,200 personas. En esa ocasión los asistentes debatieron sobre el agua (calidad y monitoreo), la deforestación, la minería, las hidroeléctricas, la producción agropecuaria, el financiamiento, los impuestos a la tierra, el ecoturismo, los sistemas de salud y educación, la vialidad y mancomunidades.

Uno de los principales acuerdos alcanzados en esa asamblea fue la conformación de la Mancomunidad de la Cuenca Intag-Guayllabamba, que abarca diez parroquias: (i) de Intag, Apuela, Plaza Gutiérrez, Peñaherrera, Selva Alegre y García Moreno; (ii) del noroccidente de Pichincha, Nanegal, Pacto, Gualea y Nanegalito; y (iii) de la cuenca media del río Guayllabamba (Pichincha), San José de Minas. En torno a esta mancomunidad se podría centrar el trabajo de la AT-SIAL.

### ➤ Población

El territorio tiene una población cercana a los 15,000 habitantes, distribuidos en más de 75 comunidades, que representan alrededor del 30% de la población del cantón Cotacachi. Más del 60% de la población inteña es mestiza, un 30% indígena y el resto afrodescendiente. La mayoría de la gente comparte un fuerte sentimiento de arraigo al territorio y una visión de sí mismos como personas emprendedoras. No obstante, se trata de un territorio heterogéneo en diversos aspectos.

Según el Plan de Ordenamiento Territorial de Cotacachi (POTC), en las parroquias de Apuela, Plaza Gutiérrez, Vacas Galindo, Peñaherrera y Cuellaje, las poblaciones se concentran hasta una altura de 2,400 metros en las partes altas del río Apuela y, a lo largo del río Intag, hasta los 1,500 metros. También existe una población dispersa en las parroquias de Apuela, Plaza Gutiérrez, Vacas Galindo, Peñaherrera y Cuellaje, entre los 1,500 y los 2,600 msnm, y en García Moreno entre los 400 a 1,600 msnm.



### ➤ Los recursos y activos específicos en el territorio

Entre los recursos específicos de este territorio destacan los paisajes y la belleza natural, las tierras fértiles, los bosques, la biodiversidad, los recursos minerales y los recursos hídricos.

#### Paisajes y biodiversidad

Intag está bordeado por las cordilleras de los Andes y el Toisán, que delimitan valles fértiles, con presencia de numerosos ríos caudalosos y de agua limpia. Esto, en combinación con la topografía, permite la presencia de una gran variedad de especies. Coinciden aquí dos regiones de alta biodiversidad: el Chocó y los Andes tropicales. Esto, y el elevado endemismo (número de especies presentes sólo en esta región) y abundancia de especies en peligro de extinción, convierten a Intag en una de las más importantes del planeta, denominadas *hot spots*.

Ejemplo de lo anterior es la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, en donde se han registrado 409 especies endémicas, varias en peligro de extinción. De éstas, 28 especies de mamíferos y aves específicamente se ubican en la zona de Intag.

Las zonas forestales son importantes en el territorio: hay más de 60,000 ha de bosques primarios, asociados a 25 microcuencas y cientos de cursos de agua. Estos últimos son esenciales para el abastecimiento a humanos y el uso agropecuario.

El bosque nativo soporta desde hace décadas una constante presión. Entre las causas del deterioro forestal están: el avance de la frontera agrícola, la deforestación causada por la colonización, las actividades agropecuarias, la extracción de especies maderables valiosas y los efectos de la actividad minera.

Como resultado de la importancia ambiental de Intag se ha generado una presencia importante de grupos interesados en la conservación. Esto permite que en Plaza Gutiérrez cuatro terrenos sean administradas por los grupos de “Rainforest Concern” y grupos ecologistas locales. Así, cerca de 1,000 ha están destinadas a la protección y conservación.

La principal fuente de agua del territorio es el río Intag, formado por los ríos Pamplona, Aguagrún, San Pedro, Nangulví, Toabunche y Cristopamba, que descienden del río Yanahurco y la Cordillera del Toisan. Sus aguas poseen gran riqueza ictiológica apta para la pesca deportiva.

El potencial establecimiento de hidroeléctricas de gran escala, como la Hidroeléctrica de Vacas Galindo u otros proyectos gubernamentales, genera cuestionamientos sobre el impacto socioambiental. Por su parte, el Consorcio Toisán impulsa un gran proyecto de instalación de hidroeléctricas comunitarias (Hidrointag<sup>20</sup>), el cual tiene buena aceptación entre la población.

Derivado de las características físico-biológicas del territorio, hay elementos de gran atractivo turístico: el volcán Cotacachi y la laguna del cráter (Cuicocha). Además hay sitios de aguas termales y cascadas (El Quinde, Salto del Pumo, Los Cedros, Escondidas de Junín, Balzapamba, Monopamba).

<sup>20</sup> <http://www.hidrointag.org/>

## Recursos mineros

Intag posee importantes yacimientos de cobre, molibdeno, plata y oro, lo cual lo convierte en una zona de interés para empresas mineras. Se estima que toda la Cordillera de Toisán tiene potencial minero, incluso el centro poblado de Cuellaje.

En 1995 la empresa japonesa “BISHIMETALS” inició actividades de exploración que provocaron importantes impactos socioambientales: contaminación del río Junín y destrucción de áreas con bosques nublados. Pese a esto, en agosto de 2002, el Ministerio de Energía y Minas le otorgó, mediante una concesión pública, el derecho de realizar actividades mineras en 7,000 ha, sin la participación de la comunidad. Posteriormente, estos derechos fueron vendidos a la empresa canadiense “Ascendant”, que no realizó un estudio de impacto. Esta situación generó la expulsión de la empresa por parte de los habitantes.

Aunque este caso provocó una férrea oposición local a la minería y que se paralizara la actividad, actualmente hay estudios para activar nuevas concesiones. Esto se debe a que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) ubica a la Región 1 de Ecuador (a la que pertenece Intag) como un espacio de importancia estratégica para la minería.

## Activos específicos del territorio

Intag posee múltiples activos específicos, pero sus actores destacan como los más relevantes: (i) la organización social productiva. Esta capacidad es reconocida por los inteños como una de sus principales fortalezas y logros históricos. A nivel social y de planificación se destaca la Corporación Toisán; (ii) la Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas, una de las 36 áreas naturales que conforman el Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Ecuador y hogar de la tribu Cayapa (243,638 ha); (iii) la parroquia de Apuela como centro económico del territorio. Allí se instala todos los domingos la principal feria agropecuaria, en donde se comercializa gran parte de la producción del territorio. Además es la sede de varias organizaciones importantes; y (iv) los saber-hacer para la producción de café agroforestal y los derivados de la caña (panela y aguardiente).

### ➤ Principales Sistemas Producto

Los productos y actividades del territorio están asociados a la diversidad de climas, alturas y paisajes, así como a la fertilidad del suelo. Esto brinda condiciones para el desarrollo de cultivos tanto tropicales como andinos. Por otro lado, la densidad de población en el territorio es baja (13 habitantes/km<sup>2</sup>), así que la presión por el uso de recursos no es alta como en zonas más densamente pobladas.



Los principales productos agrícolas del territorio son: caña de azúcar, frijol, café, maíz, frutas y hortalizas varias. En el sector pecuario la producción principal es de ganado vacuno y, en menor proporción, de cerdos. Recientemente se ha desarrollado la piscicultura, con producción de tilapia y trucha.

La actividad artesanal está representada en la elaboración de artículos derivados de diversas plantas (fibras o semillas de ellas), mientras que el sector de servicios es el menos desarrollado en el territorio y únicamente destaca el turismo.

En el marco de este estudio se seleccionaron inicialmente ocho Sistemas Producto. De éstos, a partir de las primeras investigaciones, se eligieron los cuatro más importantes: caña de azúcar y derivados, frijol, café y turismo.

### **Caña de azúcar y derivados**

En Intag hay alrededor de 2,300 ha (4% del territorio) y 1,200 productores dedicados al cultivo de caña de azúcar. La producción predomina en Selva Alegre, Junín y Chayguallaco; el Municipio de Cotacachi estima que un 83% de la superficie sembrada es de cultivos nuevos (de hasta tres años), con una producción de 160,000 quintales por corte. Las parroquias que más comercializan la caña y sus derivados son: Selva Alegre, Vacas Galindo y García Moreno.

De la caña se obtienen dos derivados principales: panela (granulada y en bloque) y aguardiente. En Selva Alegre la mayoría de los cañicultores alternan la producción de alcohol y panela de acuerdo a los precios en cada temporada. En contraste, en Vacas Galindo en 2012 los cañicultores optaron por producir aguardiente aun ante la baja de precios. En García Moreno, aunque hay una fábrica móvil de panela que produce bloques, la mayor parte de la caña se transforma en alcohol.

### Producción de alcohol

La producción de alcohol tiene organizaciones representativas: Asociación de Cañicultores Amigos de Selva Alegre (ACASA); Asociación Agroartesanal El Cristal, ubicada en Peñaherrera, que agrupa a 12 familias (también produce panela granulada), y Rectificadora de aguardiente de Talleres del Gran Valle, en Magdalena Bajo, parroquia García Moreno.

Los 10 miembros de ACASA suman 85 ha dedicadas al cultivo de caña de azúcar. En 2011 su producción de alcohol fue cercana a 502,500 litros, pero la producción ha sido irregular y en 2012, como resultado de los problemas por la venta de alcohol adulterado en el país, el volumen bajó sustancialmente.

Los socios de ACASA producen alcohol de 60 grados y antes de 2011 vendían el producto en forma colectiva. No obstante, ahora cada productor comercializa individualmente su producción.

Uno de los principales problemas de la asociación es la falta de recursos económicos para adquirir una tecnología correcta a sus destiladoras. Los ajustes son necesarios para obtener un alcohol de mayor graduación. Lograr esos ajustes en el proceso permitiría abastecer a una gran empresa interesada en adquirir todo el volumen de producción de ACASA. Dicha empresa pone dos condiciones: (i) que el alcohol sea de 90 grados y (ii) que la caña se procese diariamente, con un máximo de caña cortada de tres días. Actualmente los productores de ACASA cortan la caña durante una semana y a la siguiente la muelen para producir el alcohol, por lo que tendrían que ajustar el procedimiento.

Actualmente el alcohol se comercializa en tanques de 200 litros. El precio de cada tanque ha variado según la demanda. Así, en 2009, la comercialización de alcohol fue bastante regular y los precios fluctuaron entre USD 140-150 para los primeros destiladores, y entre USD 110-120 para el resto (con mayor cantidad de producto en el mercado bajaron los precios).

En 2010 la comercialización también fue regular, con precios similares a los de 2009, pero al año siguiente se registraron decenas de intoxicaciones producidas por contaminación de licor con metanol, lo cual generó problemas para la venta. Ese año la producción bajó debido a controles más estrictos y sólo algunos socios de ACASA decidieron producir alcohol.

Los controles impuestos al alcohol provocaron la aparición del contrabando. El resultado en los precios de 2010 fue un valor de USD 115 por tanque; casi 25% por debajo del precio máximo del año previo.

Debido a la reducción de los precios del alcohol de caña, la mayoría de los integrantes de ACASA se dedican a otros cultivos, en esperada de que los precios del alcohol mejoren y se encuentre un mercado seguro para el tipo de producto de la zona.

Por su parte, la rectificadora de alcohol Talleres de Gran Valle destila y “acondiciona”<sup>21</sup> el aguardiente, y se encarga de la comercialización del producto final bajo la marca Licor de la Peña. La oferta incluye presentaciones de sabor naranja, limón, piña, arazá, albahaca y anís.

### Producción de panela

La producción de panela se realiza individualmente y, con excepción de un socio de ACASA (2001), cada productor es responsable de su proceso y venta. Según las entrevistas realizadas a algunos miembros de esta asociación, la producción de panela requiere más trabajo que el alcohol, por lo que es una actividad secundaria.

La mayor parte de la producción se concentra en cuatro productores pequeños y 10 microproductores. Se estima que anualmente se producen 226.8 toneladas de panela,

---

<sup>21</sup> “Acondicionar” el alcohol significa saborizarlo, envasarlo y etiquetarlo para su venta.

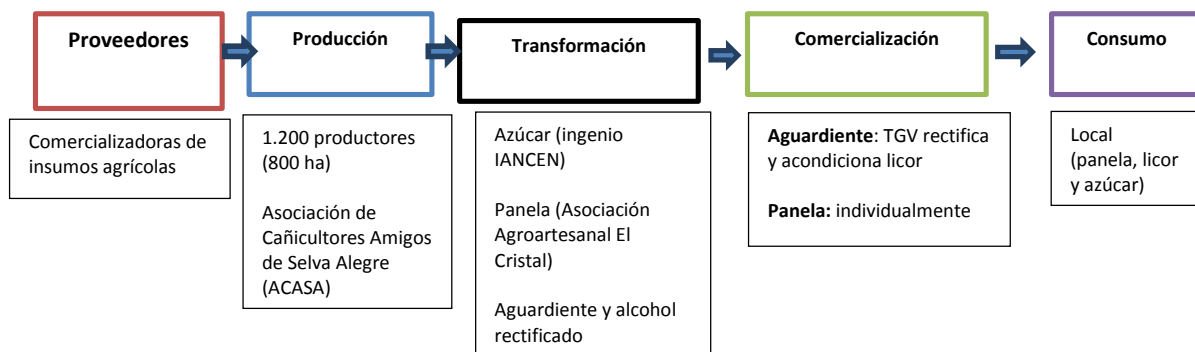


principalmente en su presentación en bloque. Ese volumen se genera de la molienda de la producción de alrededor de 39 ha de caña, distribuidas entre los 14 paneleros.

Los rendimientos de panela se calculan por carga y cada hectárea tiene capacidad de producir 42 cargas/ha (cada carga tiene 100 unidades de panela de aproximadamente un kilogramo). Cada carga se vende a un precio de USD 92 (un ingreso de 3,864 USD/ha de caña), lo que en 2011 generó un ingreso total de USD 20,865.60.

La cadena de los derivados de la caña de azúcar en Intag tiene la siguiente conformación:

Figura 11. Cadena comercial de los derivados de caña



Fuente: Municipio de Cotacachi (2011).

## Frijol

El frijol es parte de la canasta básica de los habitantes de Intag y Ecuador. Su modelo de cultivo, individual o asociado con otras especies, es parte de la tradición y cultura de los ecuatorianos. En Intag es el segundo producto más importante, pues se produce en casi 2,300 ha (en asociación con el maíz y en zonas planas) e involucra a 2,894 productores (PDES Cotacachi, 2001). Aquí se produce la variedad "Intag 483 escalima negro", resistente a ciertas enfermedades y que se adapta a las características climatológicas de la zona.

En la zona de Cotacachi la producción de frijol llega a 31,187 quintales por año, generando 2,666 empleos y una facturación de alrededor de USD 1,379,310.

Las parroquias en las que el cultivo y comercialización de frijol tiene especial importancia son: Vacas Galindo, Plaza Gutiérrez y Peñaherrera. En Vacas Galindo hay productores asociados, pero la mayoría es independiente, con pequeñas parcelas cuya producción es para consumo familiar, producción de semillas y venta. En Plaza Gutiérrez predomina el autoconsumo y luego la comercialización. En Peñaherrera, el frijol se cultiva en mayor cantidad y se comercializa en toda la zona.



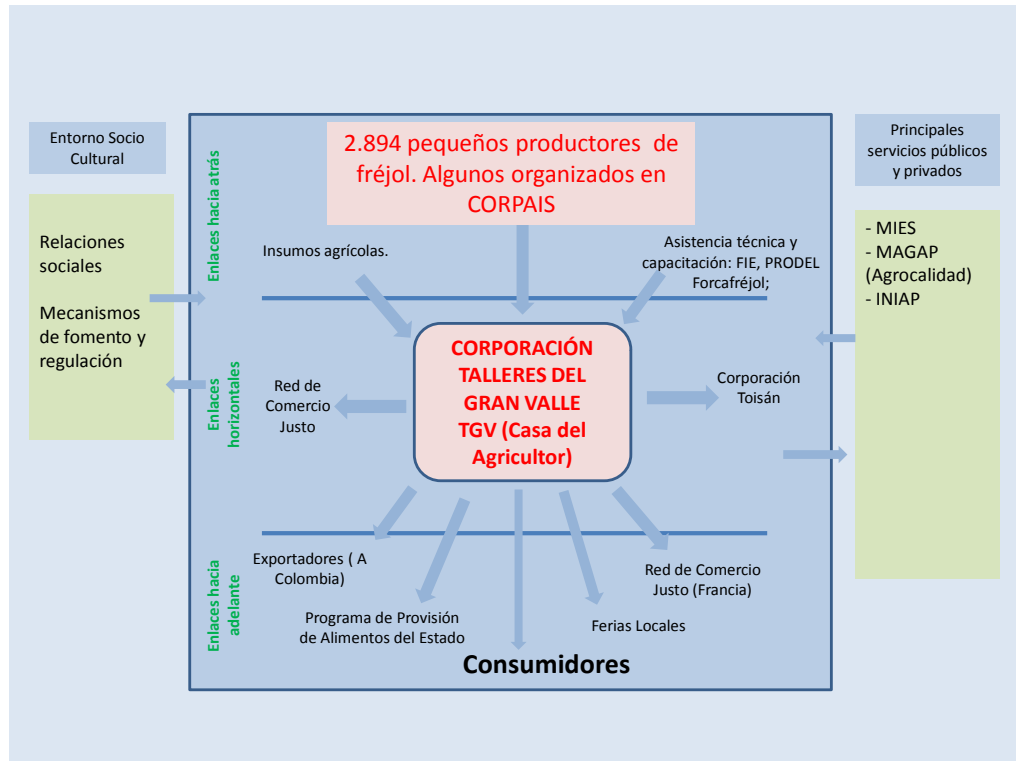
Entre los principales actores de esta cadena se destacan:

- **Corporación de Productores Agropecuarios Intag Sustentable (CORPAIS).** Se ubica en la parroquia Vacas Galindo y ha tenido problemas en la comercialización, pero ha logrado estabilizar su producción, calidad y ventas mediante la implementación de proyectos. La organización produjo (2011) 1,200 quintales de frijol (equivalentes a USD 72,000 en ventas). En el territorio también se identificaron otros dos productores independientes, con una producción anual de 300 quintales. El valor total de la producción de frijol llegó a USD 87,000. Los socios de CORPAIS venden colectivamente, por lo que tienen cierto poder de negociación que les permite un margen de sobreprecio de alrededor de USD 10/quintal, 20% adicional respecto a los productores no asociados. Sin embargo, dos de los principales problemas de la CORPAIS son: (i) la falta de capital para la adquisición de insumos agroquímicos y (ii) la inestabilidad de los precios del frijol (aumentada por la pérdida de ventas a programas gubernamentales de alimentación).
- **Corporación Talleres del Gran Valle (CTGV).** Instalada en García Moreno, posee un centro de acopio y comercialización de distintas variedades de frijol (negro, bayo, alegre, rojo). La organización comercializa dentro y fuera del país a través de la red de Comercio justo y hasta 2010 abastecía al Programa de Provisión de Alimentos, entidad del Estado encargada de las compras públicas para programas de alimentación. El producto se comercializa tanto fresco como seco, y una gran parte de la producción se acopia, acondiciona (limpieza y clasificación) y empaqueta en la CTGV, que a su vez lo vende a Camari y a la Fundación MCCH. Estas dos organizaciones exportan alrededor del 50% del volumen a Italia y España, principalmente. La CTGV ha apoyado la comercialización del producto, pero le faltan silos y recursos económicos para la compra a productores no asociados e iniciar una campaña de venta de sus productos a empresas. La cadena de frijol involucra a 120 familias de todo el Valle de Manduriacos y, entre productores asociados y no asociados, ha alcanzado una producción anual de 3,600 quintales. Cabe señalar que los silos de la CTGV tienen un déficit de capacidad de almacenamiento del 39% de la producción.



Los actores y relaciones en la cadena de frijol se muestran en la siguiente figura:

Figura 12. Estructura relacional de la cadena de frijol



Fuente: Municipio de Cotacachi (2011).

## Café

La producción cafetalera en la zona se remonta a más de un siglo, y gracias a las condiciones edafológicas y climáticas está presente en las siete parroquias del territorio, en altitudes de 600 a 2.000 msnm. Se calcula que en Intag hay cerca de 1,300 ha de café sembradas, de las cuales 134 ha (10%) se destinan a la producción orgánica. El café se produce principalmente en las parroquias de Apuela y García Moreno. En Apuela, las unidades de producción de café se asientan en las orillas de los ríos Apuela y el Intag; mientras que en García Moreno se ubican en la parte alta de la parroquia (Santa Rosa, el Rosal, La Armenia, Junín, Chalguayacu Bajo, y Chalguayacu).

La organización de productores más importante es la Asociación de Caficultores Río Intag (AACRI), creada en 1998 y que agrupa a 358 miembros, los cuales producen y benefician café orgánico en sus fincas, y acopian y acondicionan su producto en las instalaciones en Apuela. La AACRI fomenta el uso de prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente, produciendo de manera orgánica y con un manejo sustentable. De esta forma, las plantaciones de café están en asociación con especies forestales endémicas, y la producción tiene certificación de origen y participa en esquemas de Comercio justo. Esto último le permite vender la mitad de su producción a Japón, Alemania y España.

Los productores de la AACRI suman 300 ha, con un rendimiento promedio de 15 qq/ha y una producción media anual de 160 ton de café orgánico. De la superficie cultivada, el 45% tiene certificación orgánica. La mano de obra ocupada en esta actividad es cercana a 1,350 personas.

Como resultado de sus programas de capacitación y asistencia técnica, y de la instalación de una planta de procesamiento, el café de tipo arábica de la AACRI ha alcanzado importantes niveles de calidad. Además, la imagen de este café se relaciona con la identidad territorial y la oposición a la actividad minera.

Desde 2006 la AACRI ha incursionado además en la investigación y el desarrollo de insumos microbiológicos para el control y manejo de plagas y enfermedades, buscando incrementar la eficiencia de la fertilización orgánica. La organización tiene un laboratorio de microbiología en Apuela, y replica la metodología de producción de microorganismos en las fincas de los asociados.

En el mercado nacional la AACRI comercializa con la marca “Café Río Intag”, siendo su principal cliente la organización Camari, a través de su red de tiendas. También venden café en tiendas, aeropuertos, locales de venta de café tipo gourmet y cafeterías.

De acuerdo con la Corporación Toisán, hay un potencial inexplorado para la producción en las estribaciones de Toisán. No obstante, no es sencillo incrementar la producción de café debido a la falta de capital de inversión, la ausencia de tecnologías adecuadas y la necesidad de un cambio hacia la cultura cafetalera de calidad.

Otra organización de caficultores, relativamente débil y bastante más pequeña que la AACRI, es la Asociación de Productores de Café de Intag (APCI), integrada por 65 productores que en 2011 produjeron alrededor de 150 qq de café convencional.

De acuerdo con la entrevista realizada a la dirigente de la APCI, la organización y sus actividades se han debilitado ante la competencia de la AACRI (que domina el mercado). Esto causó que la producción de la APCI pasara de 300 qq en 2010 a 150 qq en 2011, siendo el mercado principal la ciudad de Quito.

La cadena de café, definida principalmente por la AACRI, tiene la siguiente estructura:



Fuente: Municipio de Cotacachi (2011).



Debido a que la AACRI es la organización más representativa de la cadena del café en el territorio, para ella se generó el siguiente análisis FODA:

Cuadro 15. Matriz FODA de la Asociación de Caficultores Río Intag (AACRI)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación orgánica</li> <li>• Capacitación y asistencia técnica constantes</li> <li>• Mano de obra principalmente familiar</li> <li>• Calidad del café</li> <li>• Mercados ya conocidos en la Unión Europea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento mundial de la demanda de café orgánico</li> <li>• Zonas del Valle de Intag con potencial para la producción de café de altura</li> <li>• Líneas de crédito disponibles para la producción de café</li> <li>• Nuevos mercados (p. ej. Chile)</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie en producción limitada (sin aprovechar el potencial de terrenos nuevos)</li> <li>• Vías de comunicación vial en mal estado</li> <li>• Baja productividad de las huertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta migración de los trabajadores</li> <li>• Juventud desinteresada en las actividades del campo</li> <li>• Presencia de plagas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con información de la AACRI.

### Turismo

La belleza escénica del territorio de Intag ha permitido desarrollar la actividad turística, con negocios que ofrecen servicios de hotelería, alimentación y caminatas guiadas. Así, la parroquia Peñaherrera cuenta con cinco establecimientos, Apuela con dos, Plaza Gutiérrez con tres, Cuellaje con uno y García Moreno con seis. Este último incluye un hotel. Intag también cuenta con un establecimiento turístico con alta afluencia de visitantes: el Complejo Municipal Nangulví, reconocido por sus aguas termales.

El turismo en el territorio incluye variantes de actividades relacionadas con el esparcimiento, como atractivos de aventura, turismo comunitario y ecoturismo. Este tipo de oferta turística se ha integrado en la Red Agroecológica de Intag (REI), una organización de segundo grado con personería jurídica otorgada por el CODENPE. La REI desarrolla un modelo de turismo comunitario que busca consolidar la economía local, fomentando fuentes de empleo y ofreciendo alternativas económicas a la actividad minera.

La red brinda a sus socios dos servicios:

- (i) operación turística directa hacia los grupos que la integran (mediante la operadora INTAGTOURS); y
- (ii) a través de alianzas con organizaciones civiles y gobiernos locales, canaliza las necesidades de los grupos y la actividad turística de Intag con proyectos de capacitación e incidencia política, entre otros.

La REI se compone de 11 grupos formales y tres en proceso de legalización. Estas agrupaciones se dedican a la prestación de servicios turísticos de hospedaje, guía turística, alquiler de bicicletas, entre otros. A su vez, esta red se relaciona con servicios de hospedaje (hoteles, hospederías y residencias particulares) y restaurantes (la mayoría de los cuales están en los sitios de hospedaje).

Los atractivos locales que promueve la red incluyen: la Cueva de los Tayos; la observación del paisaje; sauna y baños de cajón (turismo de salud); arqueología en Peñaherrera y Cielo Verde. Las aguas termales alrededor del complejo Nangulví reciben cerca de 40 mil turistas al año.

Una parte importante de la actividad turística se deriva del capital natural de la región, de tal forma que las visitas a la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas han aumentado casi 30% en cuatro años: de 93,740 (2004) a 120,867 (2008). Esto ubica a la reserva como el segundo destino turístico de naturaleza en Ecuador, después del Parque Nacional Galápagos.

En el territorio hay un potencial aún no aprovechado para el turismo combinado con deportes extremos y turismo especializado, como *tubing*, *rafting*<sup>22</sup>, ciclismo de montaña, rapel y montañismo. Además, la parroquia de Cuellaje está dando impulso al turismo comunitario. Allí se registran al menos dos experiencias de pesca y *canopy*<sup>23</sup> (en San Joaquín y Nápoles).

El territorio cuenta con alrededor de 10 hosterías, cada una con restaurante, y se han desarrollado algunas rutas de visita:

- Reserva los Cedros y algunas rutas turísticas que unen los dos balnearios (Chachimbiro y Nangulví) a través de senderos definidos. Desde el volcán Cotacachi y la Cordillera de Toisán se extiende la reserva los Cedros hacia la costa, formando una especie de cuchillo. Esta reserva ecológica tiene gran número de especies y está poco estudiada.
- El sendero de machetes. Por este camino de herradura se tiene la vista de los volcanes Cotacachi, Imbabura, Cayambe y Pichincha; asimismo las lagunas de Cuicocha y San Pablo y las ciudades del valle interandino.
- Camino de Aparejos (Otavalo-Selva Alegre). Este camino lo utilizaron los colonos y fue uno de los antiguos senderos de los Yumbos retomados para la repoblación de Intag.
- Otavalo. Hoy este camino sirve como ruta turística que une la sierra con la costa a través del valle Intag.

A pesar del potencial turístico y de los esfuerzos realizados, se enfrentan varios problemas:

- Vías en mal estado e infraestructura pobre. Hay parroquias como Apuela, Cuellaje, Peñaherrera o Vacas Galindo que carecen totalmente de carreteras asfaltadas.
- Baja cobertura de servicios básicos.
- Mal manejo de los desechos.

<sup>22</sup> *Tubing* y *rafting* son actividades recreativas y deportivas que se practican en cuerpos de agua.

<sup>23</sup> Actividad con instalaciones entre los árboles para realizar travesías entre la vegetación.



- Grandes diferencias entre los precios del turismo comunitario con otras modalidades, lo que pone en desventaja a los segundos (no hay una estrategia colectiva de precios).
- Incipiente articulación entre los oferentes de servicios.
- No hay un plan general de desarrollo turístico que esté integrado a otras actividades económicas del territorio, por lo que se ofertan atractivos individuales o servicios aislados. El enfoque sectorizado prevalece.
- Poca diversificación de los servicios y atractivos.

Hay relaciones entre turismo y organizaciones productivas, así que la REI es parte de la Corporación Toisán y se vincula con las fincas de café socias de AACRI, así como con algunas agroindustrias alimentarias y artesanales del territorio. Esas actividades son parte de la oferta territorial del turismo comunitario.

El sector turístico de la zona tiene un plan de desarrollo formulado por el Municipio de Cotacachi. Parte de los servicios que pueden impulsar la actividad dependen de que se cuente con una red vial. La red vial es una responsabilidad compartida del Gobierno Provincial de Imbabura y las siete juntas parroquiales del territorio, por lo que una coordinación intergubernamental es necesaria para mejorar esa situación.

En síntesis, para promover el desarrollo turístico en Intag habría que cambiar el enfoque sectorizado por el territorial, así como favorecer la coordinación entre actores, tanto gubernamentales como civiles.

La actividad turística en Intag es nueva y los servicios asociados son incipientes. Se requiere adecuación de las instalaciones para el hospedaje, principalmente en su modalidad comunitaria. En paralelo, algunos grupos oferentes requieren formalizarse, recibir capacitación y desarrollar productos que sean atractivos para mercados especializados, como el turismo de aventura.

### **Otros Sistemas Producto**

#### Ganadería vacuna (leche y carne)

En Intag hay aproximadamente 38,500 ha de pastos para alimentar ganado vacuno lechero. La ganadería se realiza sobre todo en la parte alta del territorio, aunque hay una subocupación de potreros.

La leche se produce y vende principalmente en las parroquias de Selva Alegre y García Moreno. En Selva Alegre, actualmente la leche se entrega a una sola enfriadora "Intag Leche" (CORPIL). Anteriormente era la empresa "Rey Leche", pero ésta se retiró del territorio. En García Moreno la leche se produce principalmente en las comunidades de la parte baja (Cielo Verde, Río Verde, Magdalena Bajo, Magdalena Alto, Chontal Medio, Chontal Alto y Chontal).

Los actores más importantes de la producción lechera están asociados en la Corporación de Producción Intag Leche (CORPIL), que agrupa a unos 120 productores, y las asociaciones de ganaderos Nueva Alianza y San Francisco, ubicadas en Selva Alegre. Estas organizaciones venden principalmente a las pasteurizadoras en Cayambe. También hay organizaciones pequeñas, como Defensoras del Toisán, que elaboran yogur, y la Asociación de Agricultores y Ganaderos Chalguayaco, perteneciente a la Corporación Talleres del Gran Valle.

### Piscicultura

La producción de truchas y tilapias ha cobrado importancia en Intag. Algunos grupos organizados como San Joaquín se dedican a la cría de truchas, y varios grupos de la Corporación Talleres del Gran Valle (CTGV) trabajan en el faenamiento de tilapia, principalmente de la variedad “tilapia roja”. En total, 16 familias de la CTGV se dedican a la piscicultura, principalmente de las comunidades Magdalena Bajo, Cielo Verde y Río Verde.

Al inicio de la actividad había deficiencias en la producción de tilapia, derivadas de la falta de planificación, pero esos problemas se han corregido, permitiendo que en 2011 la CTGV vendiera 4,000 unidades de 500 g (aproximadamente 5,000 libras); es decir, cuadruplicó su producción.

La CTGV vende toda su producción en el mercado local, abarcando el Valle de Intag y el Valle de Manduriacos. Tal como se aconsejaba en un estudio de mercado, la CTGV vende tilapia empacada (con un camión refrigerado propiedad de la organización) en porciones de 500 g a tiendas y restaurantes.

Algunos de los temas de mejora para esta actividad son: (i) invertir en la infraestructura para realizar las labores de empaqueo del filete, y (ii) la difusión local del producto.

En el territorio hay otros dos productores no asociados a la CTGV que, en conjunto, superan la producción de tilapia de la organización y venden primordialmente a la ciudad de Quito. Esos productores producen anualmente alrededor de 7,000 libras (40% más volumen que la CTGV).

### Frutas

Las frutas de mayor importancia son: mora, tomate de árbol, naranjilla, cítricos y papaya, pero también hay plátano y granadilla. La producción de frutas se concentra en las parroquias de García Moreno, Peñaherrera, Plaza Gutiérrez, Apuela y Cuellaje.



## Artesanías

Las fibras naturales obtenidas de plantas locales como la lufa y la cabuya, así como la tagua (semilla), son el insumo base para la producción de artesanías, sacos y cosméticos artesanales. Estos últimos incluyen champús, jabones y cremas. Las parroquias en las que más se comercializan artesanías –principalmente de cabuya– son Plaza Gutiérrez y García Moreno. En el territorio hay cuatro organizaciones con distintos niveles de organización, que incluyen la elaboración y comercialización de artesanías.

### ➤ Principales actores

La ubicación espacial de las actividades y organizaciones del territorio se hizo en un taller con actores locales (Grupo Territorial de Apoyo de Intag), señalando sobre un mapa las localidades en donde cada actividad se concentra. Dicho ejercicio permitió reconocer que las actividades están asociadas a rasgos específicos del territorio (Baquero *et al.*, 2013).

Históricamente, los habitantes de Intag se han caracterizado por mantener relaciones de solidaridad, con actividades de carácter colectivo como las mingas<sup>24</sup>. Esto permitió que en el Siglo XX hubiera un significativo desarrollo asociativo y se diera el surgimiento de líderes locales.

De acuerdo con el POT de Cotacachi, en Intag existen las siguientes organizaciones: 28 deportivas, 11 culturales, ocho de mujeres y ocho juveniles. No obstante, esta lista no incluye a las organizaciones productivas del territorio. Una de las más importantes, de segundo nivel, es la Corporación Toisán.

La Corporación Toisán puede entenderse como una expresión clara del nivel organizativo en Intag (Baquero *et al.*, 2013). Es un colectivo de nueve organizaciones productivas y ambientalistas que agrupa a cerca de 1,700 familias. La misión de la Corporación es:

“Ser un consorcio que agrupa a organizaciones de base involucradas en la construcción de un modelo propio de desarrollo en la zona de Intag” y su visión: “Al 2020 ser una institución fortalecida, líder y referente en la gestión de un nuevo modelo de desarrollo que ha generado bienestar en las familias de la zona de Intag.”

Los objetivos y líneas estratégicas de esta organización son:

- Generar y liderar políticas de desarrollo sustentable en la zona de Intag.
- Agrupar a organizaciones que se identifican con la visión de la Corporación.
- Contribuir a dinamizar y potenciar el desarrollo de sus miembros mediante financiamientos, proyectos, aportes y otros servicios (económico, organizativo, comunicacional, infraestructura, comercialización, etc.).

---

<sup>24</sup> El término proviene del quechua y hace referencia al trabajo comunitario y colectivo con fines sociales



- Gestionar y ejecutar acciones y proyectos de alcance territorial (p. ej. Escuela de formación, Hidrolntag, Forestación).
- Contribuir al fortalecimiento organizativo y a la articulación del tejido social.
- Ser una representación nacional e internacional con incidencia política.

El funcionamiento de la Corporación se basa en la gestión de proyectos, que se diseñan con aprobación del órgano de representación (Directorio) y se ejecutan con las organizaciones de base. La Corporación además tiene a su cargo la representación política de las organizaciones en los espacios locales, cantonales y provinciales. Lo anterior deriva en una posición unificada de los asociados.

El representante legal de la Corporación Toisán es el Director ejecutivo, quien tiene a su cargo la gestión de proyectos y la representación de la organización, con amplia libertad para gestionar y ejecutar los lineamientos, según las principales líneas estratégicas definidas por el Directorio. La Dirección ejecutiva rinde informes periódicos al Directorio sobre los proyectos y las gestiones de la organización. El Directorio dicta sugerencias, correcciones o cambios que deben ser acogidos obligatoriamente por la Dirección ejecutiva.

La Corporación se vincula con los gobiernos locales (gobierno central, ministerios, provincia, municipio, parroquias), participando en los espacios de participación de la sociedad civil. Algunos espacios son: (i) la Asamblea de Unidad Cantonal (que es el sistema actual de participación del cantón Cotacachi); (ii) comités de planificación del municipio; (iii) organismos del gobierno provincial, como comités sectoriales; (iv) el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), donde se discute y decide la política cafetalera nacional.

Anteriormente la Corporación participaba en reuniones de otros ministerios, pero los escasos resultados obtenidos en las gestiones hicieron que disminuyera esa iniciativa.

La Corporación Toisán integra a nueve organizaciones de diversos productos/localidades.

Debido a la importancia de esta corporación, se hizo un análisis FODA (Cuadro 16). En cierto sentido, por su conformación, operación y representatividad, ese análisis tiene paralelismo con la situación del territorio.



Cuadro 16. Análisis FODA de la Corporación Toisán

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con personería jurídica, institucionalidad y reconocimiento social</li> <li>• Memoria de 12 años de lucha y propuesta de desarrollo de Intag</li> <li>• Dispone de infraestructura</li> <li>• Tiene experiencia en la gestión de proyectos (con iniciativas innovadoras y sustentables)</li> <li>• Convenios con la Universidad Central y otras instancias de Cooperación</li> <li>• Usa mecanismos de difusión (Web, telecentro, radio y otros medios)</li> <li>• Posee herramientas para la protección del ambiente, con campañas e incidencia regional y nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar su presencia en procesos de participación ciudadana</li> <li>• Interés de agentes de cooperación externa para apoyar proyectos</li> <li>• Existencia de medios de información locales que facilitan la comunicación</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos con capacidad limitada</li> <li>• Dependencia a recursos externos</li> <li>• Limitada difusión del rol que cumple la Corporación para sus socios</li> <li>• Concentración de la capacidad operativa en pocas personas y falta de nuevos líderes</li> <li>• Ausencia de un reglamento interno (funcionamiento, roles y funciones)</li> <li>• Sin una planificación estratégica</li> <li>• La actividad de la organización no está institucionalizada (no hay actas, documentos o instrumentos para el seguimiento y la evaluación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés externo en el potencial minero regional</li> <li>• Existencia de proyectos hidroeléctricos (privados y estatales) de alto impacto social y ambiental</li> <li>• Procesos de desinformación</li> <li>• Diferencias políticas e ideológicas con el gobierno central y algunos gobiernos locales</li> <li>• Insatisfacción en la sociedad civil local</li> <li>• Existencia de organizaciones paralelas</li> <li>• Intereses partidistas en proceso de democratización participativa</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con información de la Corporación Toisán.

### Los Gobiernos Autónomos Descentralizados

Seis de las parroquias de Intag pertenecen al cantón Cotacachi, por lo cual éste es el Municipio que tradicionalmente ha estado más cercano al territorio. Después de los 12 años de la alcaldía del Sr. Tituaña, con su modelo participativo y de apoyo a la defensa del medio ambiente, le sucedió Alberto Anrango, quien recientemente se pronunció contra la minería. Sin embargo, los inteños perciben su posición como ambigua, dada su pertenencia al gobierno central y a la presencia de empresas mineras extranjeras en el territorio. El Sr. Anrango busca implementar un nuevo modelo de gestión municipal, acorde con los marcos legales vigentes en Ecuador.

Por su parte, las Juntas parroquiales han mostrado un alto dinamismo político y compromiso con los procesos organizativos, la defensa del medio ambiente y un modelo económico local incluyente. Varias de las juntas incluso tienen como proyecto la implementación de una mancomunidad, que es una figura jurídica contemplada en la legislación ecuatoriana por medio de la cual podrían acceder a recursos estatales.

### **El gobierno central**

Con el inicio de la administración de Rafael Correa, el Estado de Ecuador se ha hecho más presente en los territorios y ha hecho inversiones importantes en infraestructura y la atención de temas sociales. Al mismo tiempo, el control gubernamental respecto a la cooperación internacional ha disminuido los aportes.

Actualmente Intag recibe apoyos del Gobierno central mediante bonos de desarrollo humano y vivienda, así como ayudas directas. Hasta hace poco, el Gobierno también hacía compras locales para abastecer programas nacionales de alimentación.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) regional promueve un importante proyecto de integración territorial para los próximos años: el Proyecto de Integración Productiva Sostenible en el Valle de Intag.

Pese a estas líneas de apoyo al desarrollo, varios actores organizados se quejan de la falta de acceso a los recursos estatales para proyectos. Esta falta de acceso obedece a las trabas burocráticas o la ineficiencia de los ministerios.

### **La cooperación nacional e internacional**

El capital natural del territorio y el conflicto generado por la presencia de la minería han atraído importantes fondos nacionales y externos de cooperación. Algunos de los principales cooperantes y proyectos en la zona son:

- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Financió el proyecto “Subir”, que impulsó el cultivo y la venta del tomate de árbol.
- “Ayuda en Acción”. A través de la organización civil PRODECI, se promovió la producción, industrialización y comercialización de leche.
- Cooperación Técnica Belga. Se realiza mediante PROCANOR. Esta cooperación trabajó en el manejo de pastos y ganado, así como en la comercialización de la carne bovina. Ello mejoró el manejo sanitario del ganado (vacunación y desparasitación) y su alimentación.



➤ **Análisis FODA territorial**

Para hacer un análisis global de la situación del territorio se elaboró participativamente con el GTT Intag el siguiente análisis FODA:

Cuadro 17. Matriz FODA del territorio Intag

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y organización de actores</li> <li>• Alternativas económicas sostenibles</li> <li>• Importante conciencia ambiental</li> <li>• Posicionamiento nacional de Intag y de algunos de sus productos</li> <li>• Iniciativas de turismo alternativo</li> <li>• Experiencias en granjas integrales orgánicas</li> <li>• El proyecto Hidrolntag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta biodiversidad y recursos hídricos</li> <li>• Paisaje y otros atractivos con potencial turístico</li> <li>• Establecer una mancomunidad</li> <li>• Esquemas alternativos de educación</li> <li>• Creación de espacios de participación para los jóvenes</li> <li>• Amplio mercado para el café</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de: industrialización de la leche, producción y productividad en café</li> <li>• Los productos agropecuarios no tienen suficiente valor agregado</li> <li>• Las alternativas económicas no se han masificado y están dispersas</li> <li>• Capacitación y transferencia de tecnología insuficiente para los proyectos</li> <li>• Falta infraestructura turística</li> <li>• Sin vinculación entre emprendedores y oportunidades</li> <li>• Resistencia al cambio (entre campesinos mayores), tendencia a especializarse en un único producto y envejecimiento de la base campesina (sin relevo generacional)</li> <li>• Emigración por carencias locales (educación, empleo, arraigo, servicios públicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minería y proyectos de grandes centrales hidroeléctricas</li> <li>• Políticas de Estado que no respetan los procesos locales</li> <li>• Deforestación y degradación de agua y suelo</li> <li>• Expansión del modelo ganadero contaminante</li> <li>• Cambios en el clima</li> <li>• Altos costos de: registro sanitario, acceso al mercado, impuestos a pequeños productores</li> <li>• Falta de financiamiento, asociada a la crisis financiera internacional y la salida de organizaciones civiles del territorio</li> <li>• Ausencia de estrategias de gestión con actores diferentes al Gobierno Central</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, con datos del Grupo Territorial de Apoyo de Intag.

### Activación

El proceso de Activación del territorio de Intag se inició con dos talleres organizados en el Complejo de Nangulví. En ellos participaron representantes de organizaciones de productores y de las Juntas parroquiales del territorio. En el primer taller estuvieron 22 representantes, que se concentraron en establecer criterios de priorización de los sectores productivos. Esto serviría para

enfocar el Plan de Activación en cadenas específicas. Ahí también se validó el FODA territorial del diagnóstico y se identificaron los puntos conflictivos por temas: el ambiente, el orden social, la educación, la producción, el mercado, la infraestructura y el financiamiento.

El grupo decidió establecer criterios de priorización para las cadenas productivas en los que habría que enfocar las acciones colectivas. Así quedaron: número de productores, nivel de organización, superficie en producción y potencial de mercados. Según estos criterios se seleccionaron: ganadería (producción de carne y leche), frijol, café (y productos asociados) y turismo.

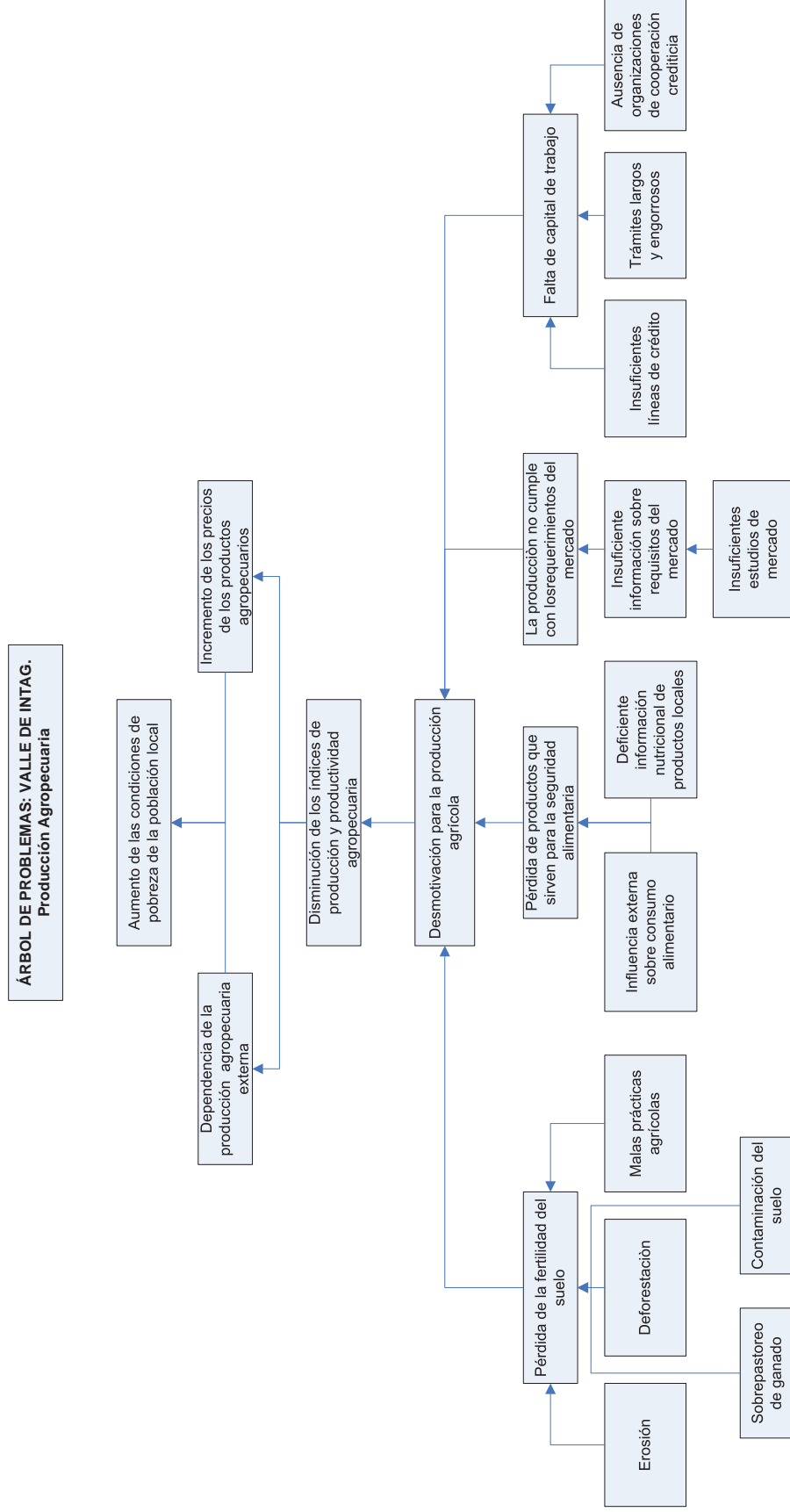
El ejercicio de priorización con el grupo concluyó con la selección de cuatro problemas de producción, mercado y financiamiento, organizados según el número de votos:

- Pérdida de la fertilidad del suelo.
- La productividad no cumple con los requisitos del mercado en cuanto a calidad, cantidad y continuidad.
- Pérdida de productos que sirven para la seguridad alimentaria.
- Falta de capital de trabajo.

A partir de lo anterior se elaboraron un árbol de problemas y un árbol de objetivos (Figuras 14 y 15) que sirvieron de base para formular acciones colectivas de solución a los problemas identificados.

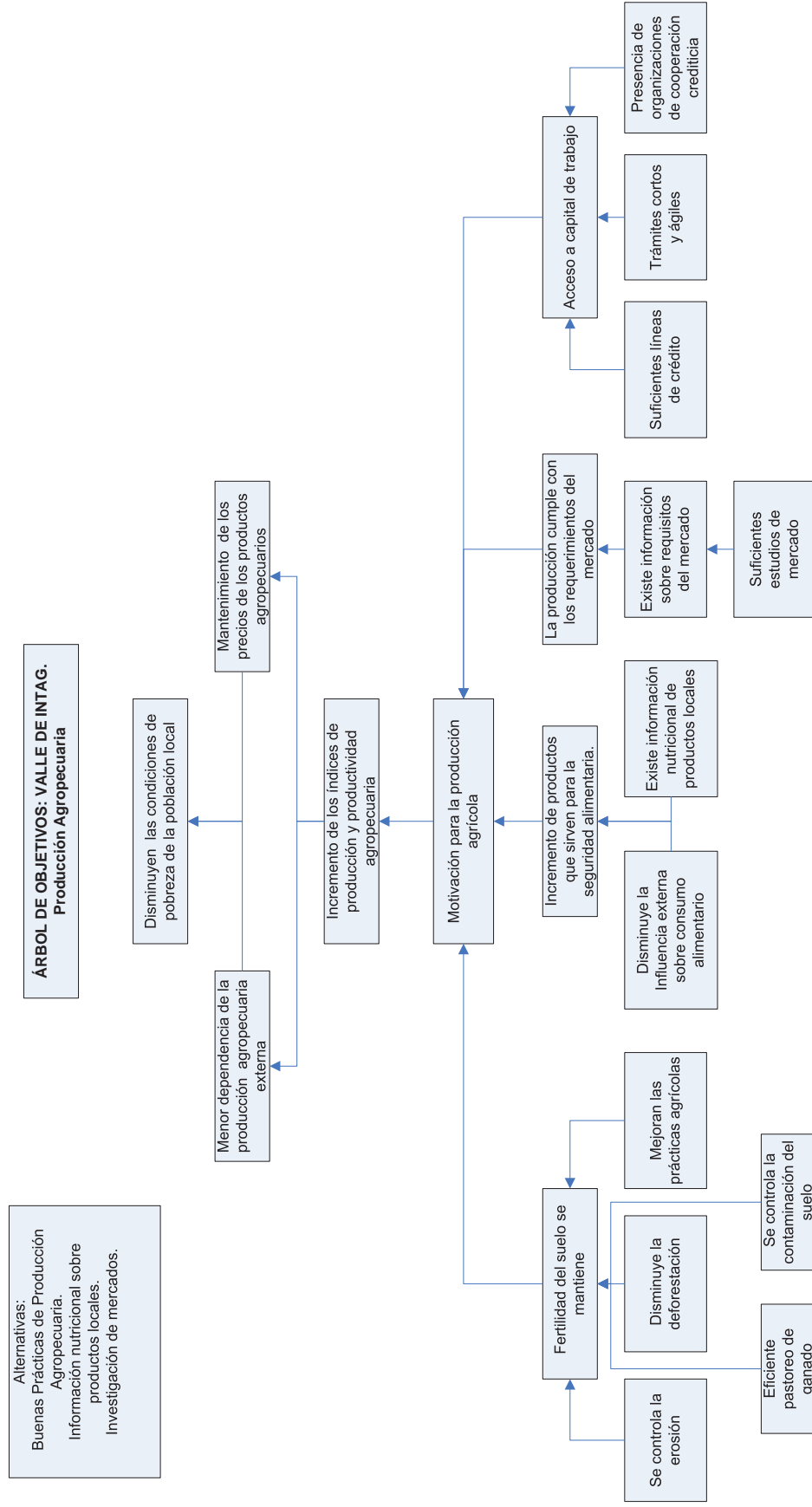


Figura 14. Árbol de problemas de la producción agropecuaria



Fuente: elaboración propia, con información del primer taller.

Figura 15. Árbol de objetivos de la producción agropecuaria



Fuente: elaboración propia, con información del primer taller.



En un segundo taller se consolidó la propuesta de activación del territorio, de tal forma que se detallaron las acciones colectivas priorizadas por los participantes del primer taller. Según este proceso, el grupo de participantes seleccionó las alternativas orientadas a los siguientes temas:

- Desarrollo de buenas prácticas agropecuarias.
- Información nutricional sobre productos locales.
- Investigación de mercados.

El análisis se centró en los proyectos que podrían desarrollarse dentro del proceso de AT-SIAL, con potencial de financiamiento por el Programa de Pequeñas Donaciones de las Naciones Unidas (PPD). Después de plantear algunos ejes que podrían considerarse para esto, se priorizaron los temas en cada eje y se seleccionaron los perfiles a presentar al PPD. En caso de ser seleccionados estos serían proyectos a implementar.

Además, en el taller se identificaron acciones colectivas que podrían incorporarse al Plan de Activación, con la intención de solucionar problemas en los ámbitos de producción, mercado y financiamiento. De esa lista inicial de 10 acciones, mediante un ejercicio de debate y votación, se realizó una priorización que seleccionó las siguientes:

- Programa de fortalecimiento de la granja integral campesina con enfoque de identidad territorial.
- Fondo para inversión en fincas modelos que sirvan para el aprendizaje de otros campesinos.
- Un sistema de capacitación para producir productos orgánicos de calidad.
- Una campaña de concientización y difusión sobre el consumo local de productos orgánicos.
- Planificación de la producción.

Finalmente, se formularon dos perfiles de proyectos para su presentación al PPD en busca de financiamiento. Éstos permitían integrar varias de las acciones colectivas seleccionadas:

#### **I. Marca colectiva Sello Intag (servicios turísticos y productos locales)**

Con este proyecto se buscaba la promoción efectiva de los bienes y servicios de Intag, agregándoles valor y posicionando –nacional e internacionalmente– al territorio. Los actores involucrados serán productores agrícolas y agroindustriales, prestadores de servicios turísticos y gobiernos locales. En el proyecto estos actores desarrollarán, por sí mismos y con capacitaciones previas, un proceso de certificación basado en protocolos propios. También se planean auditorías cruzadas para el cumplimiento de los requisitos.

#### **II. Fomento de la agricultura familiar y campesina a través de la Red de Fincas**

El proyecto se formuló para fortalecer la agricultura familiar y su diversidad, con énfasis en la agricultura orgánica. Se incluye la consolidación de una red de aprendizaje entre pares, en la que los campesinos se capaciten mediante un programa de capacitación horizontal. Dicho programa incluirá el establecimiento de fincas integrales y un modelo “campesino a campesino”.

Estas dos ideas de proyecto –planteadas para implementarse en un plazo de dos años– fueron desarrolladas en perfiles detallados, según el formato establecido por el PPD. Ambas recibieron financiamiento (Baquero *et al.*, 2013).



# Tenancingo, México

**Equipo Nacional, IICA México**

*Jonathan López Santos*

*José A. Fraire*

López, J. y J.A. Fraire (2013). Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): Tenancingo, México. IICA. México. 88 pp.



## Diagnóstico

### ➤ Aspectos físicos

El territorio corresponde a los límites político-administrativos del municipio de Tenancingo, en el Estado de México, en la zona central de la República Mexicana (Figura 17). Se trata de una zona donde convergen dos sistemas fisiográficos: la parte norte, conformada por la provincia del eje neovolcánico, específicamente a las ramificaciones del volcán Xinantecatl, o Nevado de Toluca, y la parte sur, correspondiente a la Provincia de la Sierra Madre del Sur, Subprovincia Sierra y Valles Guerrerenses. El relieve está conformado por sierras de cumbres extendidas, laderas escarpadas, lomeríos con llanos aislados, valles de laderas tendidas con mesetas y mesetas con cañadas y la altitud municipal varía de 2,060 a 2,490 msnm.

La cabecera municipal de Tenancingo está rodeada de nueve elevaciones importantes: Tres Marías, Santa Cruz, La Malinche, Peña Colorada, La Víbora, Los Coyotes, Tepetzingo, Nixtongo y La Conchita (Plan de Desarrollo Municipal, 2009-2012).

El territorio de Tenancingo está en la Región Hidrológica “Río Balsas”, Cuenca del Río Grande de Amacuzac, donde se ha conformado una especie de “sistema hidrológico”, compuesto por el Río Tenancingo. Este río es el más importante del municipio y su origen está en los manantiales de San Pedro Zictepec (municipio de Tenango del Valle) y llega al estado de Guerrero, convirtiéndose en uno de los ramales del Río Balsas. En Tenancingo hay 37 cuerpos de agua, 22 manantiales, siete acueductos y 21 arroyos de corriente intermitente.

Figura 16. Localización de Tenancingo a nivel estatal



Fuente: INEGI, 2009.

## ➤ Síntesis histórica

Los primeros asentamientos humanos en Tenancingo se dieron entre 1800 y 1300 años a. C., en la comunidad que actualmente se conoce como Ixpuichiapan y en el cerro de las Tres Marías. Durante el periodo de 1300 a 800 a. C. los vestigios antropológicos evidencian una influencia de la cultura Olmeca. Hacia el año 1535, después de la conquista española, la región comprendida entre Tenancingo y Zacualpan fue encomendada al español Juan Salcedo. Dos décadas después se inició la construcción de casas y recintos religiosos en el cerro de las Tres Marías. En 1561, con la llegada del sacerdote Alfonso Martínez de Zayas, se inició la evangelización de los nativos y se empezó a cultivar trigo en la región (SNIM, 2010).

Los primeros registros de personas dedicadas a la producción de rebozo, una prenda femenina típica, se tienen a finales del siglo XVIII (con 126 artesanos). Esta actividad tuvo un papel fundamental en la generación de empleos y fue base de la economía municipal a lo largo del siguiente siglo. De igual modo, el cultivo del trigo jugó un papel central en la vida social, económica y cultural durante el gobierno del Presidente Porfirio Díaz (1876–1910). Es en este periodo que surgen los primeros productores de pan artesanal en la comunidad de San Miguel Tecomatlán (López, 2011).

En el periodo de la Revolución Mexicana (1910–1920) Tenancingo sufrió transformaciones que afectaron su economía y entorno social. La inestabilidad general acaecida durante este movimiento provocó que la notable agricultura triguera de las haciendas de Tenancingo desapareciera (Castro, 2003). No obstante, en la década de 1930, con la reforma agraria y la repartición de tierra, la agricultura regional retomó importancia con la producción comercial de flores y árboles frutales para abastecer la demanda nacional.

Una actividad con arraigo histórico en el territorio es la producción de licores, ya que se tiene registro de la primera fábrica en 1917 (“Sánchez Hermanos”) y, posteriormente (1958), gracias a la demanda regional, se abrieron dos fábricas: “La Victoria” y “La Paz” (SNIM, 2010).

Para la década de 1970 la floricultura cobró importancia a nivel municipal y regional, impulsada por tres factores: (i) la llegada de familias japonesas a la región, que introdujeron nuevas variedades de flores; (ii) el establecimiento de invernaderos; y (iii) el inicio de la producción de flores de exportación, con plantas como la gerbera, alstroemeria y lilies (*Lilium spp.*), entre otras. Ya para 1989 la región florícola del estado de México, en donde destacaban los municipios de Tenancingo y Villa Guerrero, era considerada líder en la producción de plantas ornamentales a nivel nacional (Lara, 1999).

Favorecido por su posición geográfica, en 1980 Tenancingo fue nombrado “Centro de Población Estratégico de Arraigamiento Poblacional”. A partir de entonces se le dio impulso como centro regional para la prestación de servicios médicos y de justicia a 11 municipios de la región sur del estado. A partir de ese año la cabecera municipal de Tenancingo se declaró “zona cultural, artística y de especial estilo arquitectónico general inmodificable” (Plan de Desarrollo Municipal de Tenancingo, 2009-2012).



Estos dos últimos sucesos impulsaron el crecimiento del sector terciario en el municipio, al grado que actualmente las actividades en el área de servicios son los que más contribuyen al PIB municipal.

Durante la historia territorial, las artesanías han sido fundamentales en la construcción socioeconómica; se trata de actividades económicas con arraigo en el territorio y un conjunto de “saber-hacer” transmitidos generacionalmente por más de dos siglos. De igual manera, las actividades agrícolas han transformado el territorio; primero el trigo y después la floricultura.

Estos cambios en la importancia de las actividades económicas generaron una serie de modificaciones al entorno: paisajísticas, ecológicas, sociales y económicas. Finalmente, a lo largo de su historia, Tenancingo se ha caracterizado por ser el centro de intercambio comercial entre los municipios vecinos y entre el Estado de México, Morelos y Guerrero. Esa situación, en un primer momento, fue favorecida por la ubicación geográfica, pero a lo largo de los años se ha beneficiado por las políticas de fomento al sector terciario.

### ➤ Aspectos económicos

Tenancingo presenta una economía basada en el sector terciario (servicios). Éste ha sido favorecido por políticas estatales, la ubicación geográfica y la estructura vial del territorio. De hecho, el sector servicios agrupa al 47% de la población económicamente activa (SEDUR, sin fecha). En el sector terciario hay 37 unidades que prestan servicios de tipo profesional, científico y técnico; 23 establecimientos de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e inmuebles, y 19 unidades que prestan servicios educativos. A nivel municipal también destacan los establecimientos comerciales que venden alimentos y bebidas (al detalle y al por mayor), así como diversos productos no alimentarios: muebles, refaccionarias, papelerías, entre otros (Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009).

Es importante señalar que actualmente las políticas de desarrollo regional incorporan a Tenancingo en el corredor Distrito Federal-Toluca-Tenancingo-Ixtapan de la Sal-Taxco, Guerrero. La estrategia del corredor de desarrollo económico está orientada a reducir el aislamiento de la región, mediante el impulso de las actividades agroindustriales, el turismo, las actividades artesanales, la floricultura y los servicios inmobiliarios.

La agricultura en el municipio ocupa 4,281 ha, destacando la floricultura (cerca del 35% de esa superficie). Además, hay una producción anual de 7,940 toneladas de maíz forrajero, 6,474 toneladas de maíz grano, 6,200 toneladas de avena forrajera y 215 toneladas de frijol.

En cuanto a cultivos perennes sobresalen: aguacate (2,201 toneladas), durazno (393 toneladas) y manzana (26 toneladas). Esto totaliza una producción anual de frutales de 2,620 toneladas en una superficie de 65,200 ha sembradas.

El sector primario ocupa al 26% de la población económicamente activa (SEDUR, sin fecha).

La densidad de población municipal es de 557 habitantes/km<sup>2</sup> y de acuerdo con el PNUD (2009) su índice de desarrollo humano fue medio: 0.7888/1.0 (en 2005). Por otro lado, el CONEVAL (2010) registra que Tenancingo tiene un grado de marginación medio. Sin embargo, al interior del territorio

hay diferentes niveles de marginación, de tal forma que dos localidades están consideradas con un grado de marginación Muy alto, 34 localidades Alto, 10 Medio, 13 Bajo y sólo una localidad recibe el grado de Muy bajo.

### ➤ Recursos específicos del territorio

En el enfoque SIAL los recursos específicos hacen referencia a los aspectos estrechamente asociados a las características del territorio; son factores que potencialmente pueden movilizarse y activarse para promover el desarrollo. Un recurso territorial específico puede convertirse en un activo mediante un proceso de activación (Boucher *et al.*, 2006). Con este concepto, en Tenancingo se pueden definir los siguientes recursos específicos:

#### Condiciones ambientales

El clima de Tenancingo es templado-húmedo con lluvias en verano y una temperatura promedio de 19.6 °C, lo que permite el desarrollo de la floricultura. La luminosidad y el clima en el territorio favorecen los procesos de floración y esta situación jugó un papel fundamental para que a mediados del siglo pasado inversionistas japoneses y mexicanos decidieran establecer grandes empresas florícolas en la región (Lara, 1999).

Los suelos de Tenancingo están constituidos principalmente por tipos vertisol, feozem, cambisol, litosol y regosol (Plan de Desarrollo Municipal, 2009 -2012). De éstos se considera que los tipos vertisol y feozem son los de mayor importancia, debido a que su ligereza, profundidad y riqueza de materia orgánica han permitido el desarrollo favorable de la actividad florícola (Orozco, 2003).

En suma, se considera que la combinación de características edafológicas y climáticas de Tenancingo constituye un recurso específico fundamental para su configuración socioeconómica.

#### El “paisaje” de invernaderos florícolas

El cultivo de flor bajo invernadero en Tenancingo<sup>25</sup> ha tenido un efecto sobre el paisaje. La visión del uso de suelo agrícola cubierta con cultivos quedó substituida por una capa continua de plástico. Aunque esta conformación del paisaje es común a otros municipios como Villa Guerrero y Zumpahuacan, en Tenancingo podría aprovecharse asociándolo con otros atractivos.

<sup>25</sup> En el caso de Tenancingo, el término invernadero se refiere principalmente a instalaciones simples, consistentes en montantes ligeros cubiertos con filme de plástico que protegen cultivos, directamente sobre el suelo natural.



## Cascada de Santa Ana Ixtlahuatzingo

Se ubica en el poblado de Santa Ana Ixtlahuatzingo (conocida como “El Salto de Santa Ana”). Para llegar a ella hay que caminar aproximadamente 40 minutos por una vereda desde el centro de la localidad, entre huertas de árboles frutales y sembradíos de flores, dando al entorno un magnífico paisaje. La caída libre de la cascada tiene aproximadamente 40 metros, interrumpida solamente por un escalón y produciendo a partir de éste un abanico acompañado por el sonido que produce la caída del agua en una poza regular, ovalada y profunda. La cascada es un recurso específico, debido a que actualmente no se aprovecha como atractivo turístico, pero por su belleza natural podría asociarse a actividades como caminatas, la observación del paisaje (incluida flora y fauna), campismo y *rappel*.

### Sitio arqueológico “La Malinche”

La Malinche es el asentamiento prehispánico más importante de esta municipalidad, además de haber sido la cabecera indígena original. El sitio no fue estudiado sistemáticamente hasta 2009, cuando la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) inició un proyecto de investigación regional. Entre los aspectos significativos del lugar están construcciones arquitectónicas monolíticas talladas en la cantera (las cuales son escasas en Mesoamérica) y extensos relieves tallados en las paredes del cerro. Sobresale el petrograbado conocido como “La Malinche”, que es una representación monumental de la diosa Matlacueye.

Actualmente el sitio se encuentra en condiciones desfavorables para su aprovechamiento turístico (difícil acceso, vandalismo y área contaminada). A pesar de que el municipio y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) han intentado en varias ocasiones realizar trabajos de deslinde y protección del sitio, éstas nunca se han concretado.

### Recintos religiosos

La cabecera municipal de Tenancingo se caracteriza por numerosas edificaciones religiosas. Aunque actualmente no hay un aprovechamiento como recurso territorial, existen propuestas para incorporarlas a una ruta turística (Nava, 2009). Destacan: la Catedral de Tenancingo, la Parroquia “San Francisco de Asís”, la Capilla de Jesús y el Santuario de El Señor del Huerto.

### Monumentos históricos

En la cabecera municipal de Tenancingo destacan dos monumentos históricos que conmemoran a héroes de la Independencia de México: José María Morelos y Miguel Hidalgo. Éstos no tienen aprovechamiento como activo territorial, pero se propone incorporarlos a una ruta turística (Nava 2009).

### ➤ **Activos específicos del territorio**

Los activos específicos, al igual que los recursos específicos, se refieren a elementos que sólo se pueden encontrar en el territorio, con la diferencia de que los primeros se ubican en una etapa de aprovechamiento para el desarrollo de la zona. Los activos específicos del territorio de Tenancingo son:

#### **Parque Nacional del Desierto del Carmen**

Este Parque Nacional (desde 1942), de 529 ha, se ubica a 12 km de la cabecera municipal de Tenancingo. Tiene un clima templado, con bellezas naturales y amplios panoramas del valle de Tenancingo; es rico en flora (cedro, oyamel, pino, ciprés) y fauna (conejos, ardillas, serpientes, colibríes, golondrinas). Las actividades que se pueden realizar en el parque son: ciclismo de montaña, fotografía escénica, campismo, entre otras. Además, en el parque está el Convento del Santo Desierto de Nuestra Señora del Carmen, una construcción de estilo neoclásico, construida y habitada por frailes carmelitas (hacia 1800). A la fecha es utilizado para realizar ceremonias religiosas (Ayuntamiento de Tenancingo 2009-2012).

#### **Parque estatal Hermenegildo Galeana**

A 49 km de la cabecera municipal de Tenancingo, con una superficie de 367, fue inaugurado en 1980 el parque estatal Hermenegildo Galeana. Tiene un clima templado y vegetación de pino y encino, es habitado por animales como conejo, armadillo, ardilla, búho, halcón, entre otros. En este parque se pueden realizar actividades recreativas como días de campo, ciclismo de montaña, campismo, fotografía escénica, montañismo y cabalgata; cuenta con instalaciones de cabañas, palapas, asadores, sanitarios, vigilancia y estacionamiento (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 - 2012).

#### **Monumento a Cristo Rey**

El monumento a Cristo Rey se ubica en el Cerro de las “Tres Marías” en la cabecera municipal, y tiene 30 metros de altura desde su base. Es un patrimonio que ha transformado la cúspide de ese cerro, que pasó de ser un sitio de referencia geográfica a un rasgo de identidad, en donde convergen las miradas de los viajeros que arriban a la región. El acceso puede ser caminando el andador de 1,192 escalones con varios descansos y barandales (tiempo de recorrido de cerca de 30 minutos) o en automóvil a través de un camino pavimentado (10 minutos). En este sitio se celebran al año dos festividades: (i) el lunes más cercano al 3 de mayo, la festividad de la Santa Cruz, y (ii) el cuarto lunes de noviembre, que es el aniversario de la colocación de la primera piedra, cuando se celebra la festividad en honor a Cristo Rey (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).



## Gastronomía típica

Se identifican tres características gastronómicas en Tenancingo:

- *Obispo*. Tenancingo es reconocido por la producción de obispo; platillo típico que surgió a mediados del siglo XX. Se trata de un embutido a base de carne de cerdo y especias, cocido en manteca de cerdo (González *et al.*, 2009). Este producto es comercializado diario en el mercado municipal. Además, desde 2004 se inició “La feria del obispo” como estrategia comercial para incrementar la afluencia de turistas a la ciudad de Tenancingo.
- *Licor*. Se trata de una bebida alcohólica dulce, elaborada con fruta natural, hierbas medicinales, azúcar refinada, alcohol de caña (96°) y agua. Se puede encontrar en una variedad de sabores: anís, cereza, fresa, guayaba, nanche, prodigiosa, zarza, membrillo, tejocote, ciruela, naranja, lima, capulín, durazno, limón, tamarindo, crema de café, manzana, mandarina y pera. Se elaboran en las siguientes fábricas: “La Paz”, “La Huerta”, “Cristo Rey” y “Licores Tenancingo” (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).
- *Dulces típicos*. Son dulces elaborados a base de leche de vaca, comúnmente comercializados en la cabecera municipal. Los más comunes son los jamoncillos y los vasitos o cazuelas de barro rellenos de leche quemada. Estos dulces se pueden encontrar en sabores de guayaba, piñón, envinado o natural.

## Saber-hacer tradicional de sus artesanías y productos tradicionales

Como se mencionó, en Tenancingo se elaboran artesanías desde el siglo XVII y su existencia es reflejo de una transmisión del conocimiento de padres a hijos (saber-hacer). Además, este saber-hacer local se ha enriquecido con el paso de los años, logrando un conocimiento único y específico del territorio. Hoy existen artesanías como rebozos de algodón, muebles y canastas; productos tradicionales como pan, obispo y licores. Los artesanos de Tenancingo ejercen una actividad en la que intervienen habilidad, destreza, expresión simbólica y artística. Se trata entonces de un activo intangible, relevante a nivel territorial porque proporciona pertenencia e identidad a los habitantes.

## Reputación de artesanías y productos tradicionales

Tenancingo es reconocido por la calidad de sus artesanías (rebozos, muebles y canastas) y de sus productos tradicionales (pan, licores y obispo). Ellos poseen cualidades derivadas del territorio, que proporcionan a los productos regionales la preferencia de los consumidores y, gradualmente, les han garantizado un espacio en los mercados nacionales e incluso internacionales.



## Tradiciones, fiestas y ferias

Como festividades destacadas se pueden señalar: (i) Semana Santa, cuando está la mayor afluencia del turismo en Tenancingo, vinculado a las tradiciones religiosas de “visita de las siete casas” y “procesión del silencio”; (ii) Feria del jarro, que inicia cinco días antes del Miércoles de Ceniza y se prolonga cinco días después para iniciar con el Carnaval; (iii) Feria del obispo; (iv) Feria del rebozo, y (v) Carnaval.

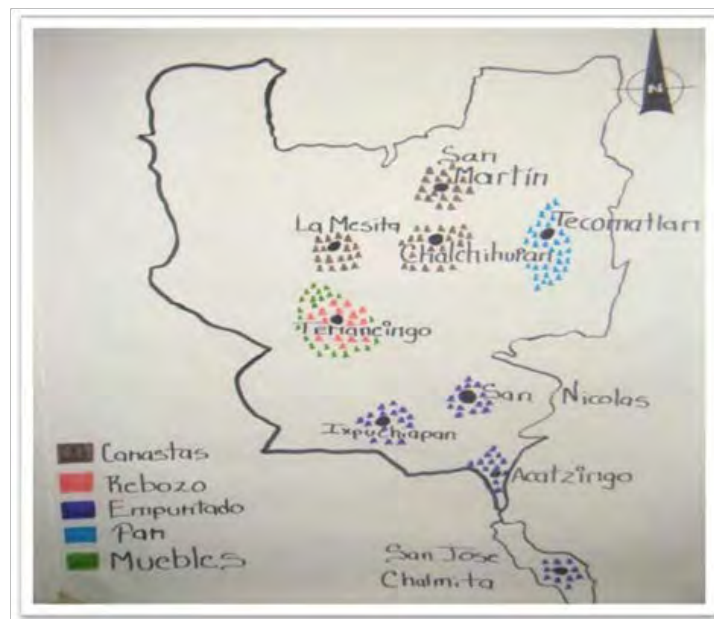
### ➤ Actividades tipo agroindustria rural, artesanales y relacionadas

El municipio de Tenancingo alberga diferentes actividades productivas: agrícola (floricultura), agroindustria rural (producción de pan artesanal), artesanías (canastas, rebozos y muebles típicos) y actividades turísticas, que en conjunto forman un valioso recurso para el municipio. Las características de las más destacadas se presentan a continuación.

### Distribución geográfica de las actividades

Las actividades de Tenancingo se distribuyen en localidades específicas, asociadas a la existencia de un saber-hacer tradicional y la transmisión de dicho conocimiento entre los habitantes de cada comunidad. Así, por ejemplo, las actividades agroindustriales y artesanales (canastas, rebozos, empuntado, pan y muebles) tienen presencia en comunidades específicas (Figura 17).

Figura 17. Ubicación de las actividades agroindustriales y artesanales



Fuente: elaboración propia.



## Producción de artículos de cestería

La cestería en Tenancingo consiste en la elaboración de canastas, tortilleros y fruteros, mediante el tejido de fibras vegetales de romerillo, zarzal, sauce y raíz del árbol “Sabino”. La actividad se realiza desde inicios del siglo XX en los poblados de San Martín Coapaxtongo, Chalchihuapan y La Mesita (De La Peña *et al.*, 2011). Las artesanías específicas de Tenancingo se elaboran en diferentes tamaños y calidades, y su confección y apariencia dependen de la materia prima y el diseño.

La cadena de producción de canastas está constituida por cuatro eslabones: adquisición de materias primas, producción de canastas, comercialización y consumo. En cada uno de éstos participan diferentes actores: proveedores de materia prima, artesanos, intermediarios, consumidores e instituciones. Éstos establecen una serie de relaciones entre sí que se resumen a continuación:

### Adquisición de materias primas

Hay dos mecanismos con los que el productor de cestería adquiere la materia prima: (i) mediante proveedores que se dedican a la recolección y venta de las fibras vegetales, en municipios del Estado de México (Zumpahuacán, Ocuilán, Ixtapan de la Sal, Donato Guerra, Xalatlaco, Valle de Bravo y Tonatico); y (ii) el artesano recolecta personalmente las fibras, reduciendo así sus costos de producción (el zarzal y el sauce son las fibras que generalmente se obtienen por esta vía). El abastecimiento de materia prima está condicionado por la estacionalidad de la disponibilidad de las fibras vegetales.

Las relaciones entre artesanos y proveedores de materia prima son informales; sólo realizan acuerdos de palabra sin un contrato de compra-venta, y los pagos son en efectivo.

### Producción

La cestería la realizan artesanos de las comunidades de San Martín Coapaxtongo, La Mesita y Chalchihuapan. Se estima que hay alrededor de 70 artesanos, padres de familia, con un promedio de edad de 57 años y escolaridad primaria, originarios de Tenancingo. Estas personas han adquirido el conocimiento de tejer canastas a través de sus padres (saber-hacer).

Para la elaboración de los artículos de cestería no se requieren equipos especiales, pues todo el proceso es manual. Los artesanos sólo utilizan navaja o tijeras para cortar las fibras, y agua para humedecer las fibras y facilitar su manejo. El tejido tiene diferentes diseños y la calidad de las artesanías depende del material. El criterio para determinar el precio de venta es el tamaño de la artesanía (básicamente el ancho de la canasta). En general, los tamaños varían de 12 a 40 centímetros. El decorado de las cestas se hace con pintura vegetal.

Los artesanos combinan la producción de canastas con otras actividades, así que muchos de ellos también son floricultores, obreros, peluqueros, trabajadores en tiendas de abarrotes, entre otras actividades. Las actividades complementarias apoyan la manutención del hogar.

### Comercialización y consumo

Los artesanos de cestería tienen dos canales de comercialización principales: (i) directamente al consumidor, en el tianguis de la cabecera municipal de Tenancingo, pero también en tianguis de municipios vecinos: Chalma, Santiago Tianguistenco y Xalatlaco, y (ii) mediante intermediarios, como la vía más común. Los intermediarios compran canastas por mayoreo, que después revenden en tianguis y tiendas especializadas de localidades y municipios vecinos. Los convenios entre estos actores y los artesanos son de palabra y el pago, en efectivo.

Algunos artesanos de Tenancingo también venden directamente a tiendas especializadas, que a su vez revenden. Otra ruta comercial con intermediarios existe entre artesanos que producen pocas canastas (aproximadamente de una a cinco canastas por semana) y aquellos que cuentan con “plaza” (un sitio fijo) de venta en el tianguis municipal o que venden por mayoreo.

### Relaciones entre artesanos de cestería

Las relaciones entre los artesanos se afectan por la constante competencia para obtener la materia prima y por lograr la venta de las artesanías. Esto genera problemas de rivalidad, lo que dificulta la participación en proyectos asociativos. Según algunos artesanos, existió una asociación de productores de canastas a nivel municipal, que estaba legalmente constituida, pero tras la muerte del líder de la organización se perdió el seguimiento de la misma. Aun hoy hay intentos de reactivar esa agrupación, pero debido a la desconfianza y el desinterés entre los artesanos no se ha logrado.

Pese a esta resistencia a la asociación, hay acciones colectivas informales entre los artesanos. Por ejemplo, se identificó que algunos realizan en conjunto la recolección de materia prima, lo cual facilita las labores de transporte y se logra un apoyo en cuestiones de seguridad. El tema de seguridad en la recolección de la materia prima es importante porque los sitios de extracción suelen estar en barrancas, ríos y bosques, con presencia de serpientes y otros riesgos. De igual manera, cuando un cliente requiere más canastas de las que un artesano puede producir, el artesano se apoya comprando la producción de otros miembros de la comunidad para completar su pedido.



## Relaciones con otros actores dentro y fuera del territorio

Los artesanos de cestería mantienen relaciones con diferentes actores, tanto intraterritoriales como extraterritoriales (Cuadro 18).

Cuadro 18. Relacionamientos de artesanos de cestería y otros actores

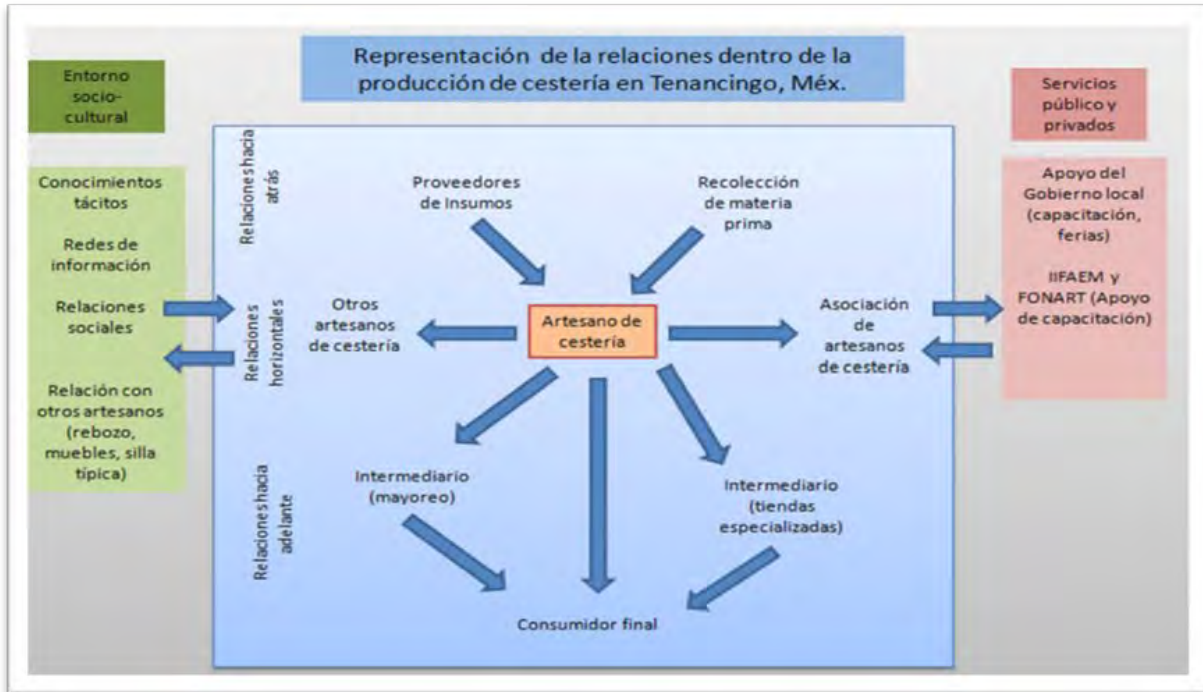
Tipo de actor	Mecanismo de relacionamiento
<b>Dentro del territorio</b>	
Productores de artesanías (rebozos, muebles, sillas típicas, pan artesanal)	Existen dos tipos de relacionamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• participación conjunta en ferias y exposiciones de artesanías, y</li> <li>• en la comunidad de San Martín Coapaxtongo; las esposas de los artesanos de cestería, además de apoyar en la fabricación de canastas, se dedican al empuntado de rebozo. Esto forma un vínculo entre cestería y la cadena de producción de rebozos.</li> </ul>
Ayuntamiento municipal de Tenancingo	El gobierno municipal interactúa con los artesanos de cestería mediante su inclusión en ferias, exposiciones y concursos. Entre los eventos más importantes están: <ul style="list-style-type: none"> <li>• fiesta patronal del 8 de diciembre en la cabecera municipal,</li> <li>• exposición anual en la Cámara Federal de Diputados, y</li> <li>• el concurso anual de artesanías del municipio.</li> </ul>
<b>Fuera del Territorio</b>	
Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México (IIFAEM)	El IIFAEM tiene cierta presencia entre los artesanos de cestería, mediante apoyos de asesoría y la entrega de una credencial que les permite recolectar fibras vegetales en los diferentes bosques de la región. Esto les evita problemas con organismos de protección al medio ambiente.
Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)	Los artesanos se vinculan con el FONART con la participación en los concursos nacionales de artesanías organizados por esa dependencia.

Fuente: elaboración propia.



En la Figura 18 se muestran los actores y sus relaciones, tomando como centro del análisis a los artesanos de cestería. Es importante mencionar que, aunque hay presencia de instituciones públicas en esta actividad, el apoyo que otorgan no llega a todos los artesanos del municipio.

Figura 18. Representación de Schmitz de la cadena de producción de cestería



Fuente: elaboración propia, con representación de Schmitz.

### ➤ Producción de rebozos

El rebozo es una prenda femenina usada en México, de forma rectangular y de una sola pieza. Suele medir entre 1.5 y 3.0 m de longitud y se elabora de algodón, lana, seda o articele (Figura 19). En Tenancingo, el rebozo es considerado como la principal artesanía, debido a su origen ancestral (De La Peña *et al.*, 2011). El saber-hacer tradicional sobre la fabricación de rebozos se ha transmitido generacionalmente.

Los rebozos de Tenancingo están hechos con hilo de algodón y se pueden clasificar por su tamaño en: ratón (1,800 hilos), mediano (3,200 hilos), tres cuartos (4,008 hilos) y grande (4,200 hilos). También los colores o figuras que se plasman en el lienzo son criterios de clasificación, de tal forma que se reconocen, entre muchos otros: arco blanco, coyote, azteca, palangana, cacahuete, confeti, chalina, arco de campana, venado.



Figura 19. Artesana empuntando rebozo y artesana portando rebozo



En la cadena general de producción de rebozos de Tenancingo (suministro, producción, comercialización y consumo), destaca que en la confección de la prenda hay dos niveles bien diferenciados: elaboración de lienzo y empuntado.

### Suministro de insumos

La principal materia prima es el hilo de algodón, que adquieren los artesanos reboceros por tres vías: (i) compra directa en la “Distribuidora de Hilos Omega”, ubicada en el estado de Puebla; (ii) mediante intermediario que proviene de Puebla, y (iii) a través de un productor de rebozos que también revende el hilo.

El equipamiento para elaborar los rebozos es el telar de pedales y el urdidor. En Tenancingo generalmente se trata de equipos que han sido heredados de padres a hijos, por lo que algunos telares tienen más de 100 años. Para la reparación de estos equipos o la fabricación de nuevos se contratan carpinteros del municipio. En el caso de los artesanos que producen rebozos en telar de cintura, ellos mismos fabrican las piezas que forman el telar.

## Producción

El proceso para elaborar un rebozo tiene dos etapas bien diferenciadas: la confección del lienzo de rebozo y de la punta del rebozo (empuntado). La primera actividad la realizan los artesanos reboceros, quienes a partir del hilo de algodón y tintes fabrican el lienzo de rebozo. La segunda etapa es hecha por las artesanas empuntadoras, quienes usan una técnica de tejido basada en nudos y forman diversas figuras en la punta del rebozo (Figura 19).

## Comercialización y consumo

La comercialización de rebozos tiene variantes, según el actor que realiza la venta final al consumidor. Así, se distinguen intermediarios (que compran rebozos sin punta a los reboceros, después contratan a empuntadoras para elaborar la punta y finalmente venden el producto), empuntadoras (algunas empuntadoras compran rebozos sin empuntar, elaboran la punta y venden el producto al consumidor final) y reboceros (personas que tienen establecimientos en la cabecera municipal para vender rebozos al consumidor final).

## Relaciones entre artesanos reboceros

Las relaciones entre artesanos reboceros son formales (potencialmente) e informales. Para las primeras, está constituida la “Asociación de Reboceros de Tenancingo”, que agrupa a cinco artesanos. En 2012 esta agrupación sólo tenía un carácter estructural, pues no realizaba funciones que beneficiaran a los socios. No obstante, tiene el potencial para hacerlo. En cambio, las relaciones informales son más frecuentes y se pueden encontrar en el intercambio de información entre artesanos, respecto a los precios, las materias primas y los clientes; el apoyo para completar pedidos de escala mayorista; realizar préstamos de equipo; y para los artesanos que venden directamente al consumidor, la venta de rebozos conjunta para ofrecer mayor variedad de diseños al cliente.

## Relaciones con otros actores dentro y fuera del territorio

Los artesanos (reboceros y empuntadoras) han establecido vínculos de cooperación con actores dentro y fuera del territorio de Tenancingo (Cuadro 19). Sin embargo, al igual que con los artesanos de cestería, la presencia de instituciones públicas en estas relaciones no significa un apoyo homogéneo para los artesanos. Por el contrario, existe malestar entre artesanos por el sesgo con el que son manejados los apoyos institucionales.

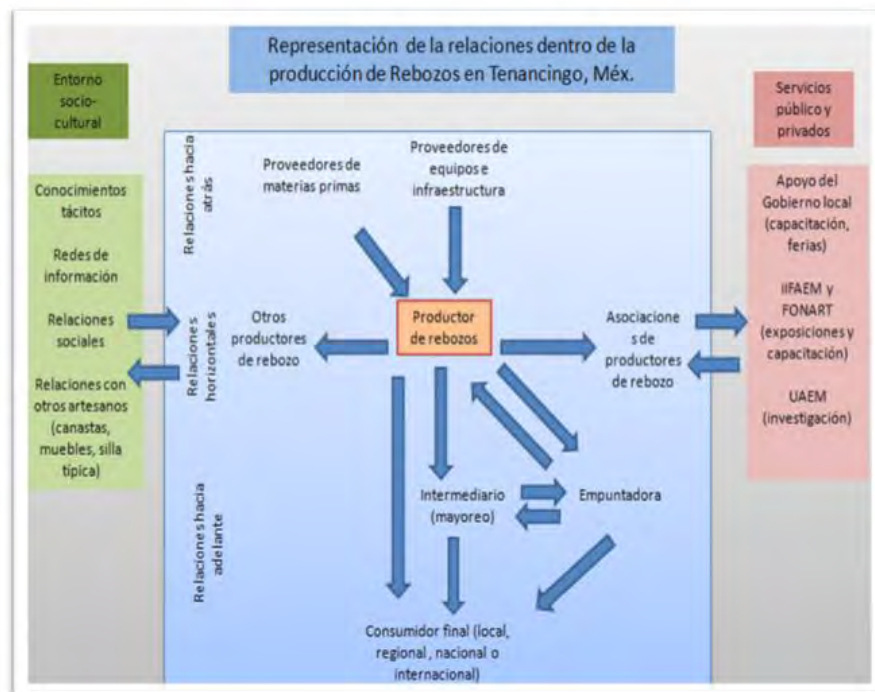


Cuadro 19. Relacionamientos de artesanos de rebozos y otros actores

Tipo de actor	Mecanismo de relacionamiento
<b>Dentro del territorio</b>	
Productores de artesanías (rebozos, muebles, sillas típicas, pan artesanal)	Existen tres tipos de relacionamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>participación conjunta en ferias y exposiciones de artesanías;</li> <li>en la comunidad de San Martín Coapaxtongo; las esposas de los artesanos de cestería, además de apoyar en la fabricación de canastas, se dedican al empuntado de rebozo. Esto forma un vínculo entre cestería y la cadena de producción de rebozos; y</li> <li>los reboceros con carpinteros cuando se necesita alguna reparación de telares o la fabricación de un equipo nuevo.</li> </ul>
Ayuntamiento municipal de Tenancingo	El relacionamiento más importante es La Feria del Rebozo. Además, la Coordinación de turismo también invita a los artesanos a exposiciones y concursos, como la exposición anual en la Cámara de Diputados Federales y el concurso anual de artesanías del municipio.
Universidad Autónoma del Estado de México	Los artesanos se relacionan por medio de trabajos de investigación. Actualmente existen diversas investigaciones de licenciatura que abordan temas relacionados a la producción de rebozos.
<b>Fuera del Territorio</b>	
IIFAEM	El IIFAEM interactúa con los artesanos de dos maneras: <ul style="list-style-type: none"> <li>apoyando la venta de rebozos, a través de un proceso de consignación; el artesano entrega al IIFAEM rebozos para que los venda en sus tiendas de artesanías (CASART), y</li> <li>a través de la organización y financiamiento de La Feria del Rebozo y concursos de artesanías.</li> </ul>
FONART	Los artesanos se vinculan con el FONART mediante la participación en concursos nacionales de artesanías organizados por esa entidad.

En la siguiente figura se muestran los actores y los vínculos que se establecen en la cadena de producción de rebozos de Tenancingo.

Figura 20. Representación de Schmitz de la cadena de producción de rebozos



Fuente: elaboración propia, con representación de Schmitz.



### ➤ Producción de pan artesanal

El pan artesanal se elabora en la comunidad de San Miguel Tecamatlán. Todas las variedades se derivan de ingredientes y procedimientos similares: una mezcla de harina de trigo, agua, manteca vegetal, levadura y azúcar; que pasa por un proceso de amasado, fermentado, dividido, pesado, boleado y formado; reposo, corte y cocción. Se reconocen –según los saborizantes, el tamaño y la forma– cinco variedades principales: cocoles, tortas, pan de muerto, “tipo mestizo” y “tipo carreta”.

La cadena de producción de pan se conforma de cuatro eslabones:

#### Suministro de insumos

Las materias primas se obtienen en la comunidad de Tecamatlán, en tiendas dedicadas a vender harina de trigo, levadura, saborizantes, manteca vegetal, azúcar y bolsas para empacar. Los convenios entre panaderos y proveedores generalmente son de palabra y pago en efectivo; aunque algunos establecimientos otorgan crédito y entregan los materiales con la firma de un pagaré a ocho días. El abastecimiento de harina de trigo a esas tiendas es de dos empresas que traen el producto de estados de la región llamada El Bajío (Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Querétaro).

La leña para los hornos de pan es proporcionada por personas dedicadas a la tala en bosques de municipios vecinos. Para el caso de los hornos de gas, en Tecamatlán hay empresas que suministran el combustible. Los hornos son construidos por albañiles de la localidad, de acuerdo a los requerimientos de cada artesano (Figura 21).

Figura 21. Elaboración de pan artesanal en San Miguel Tecamatlán



Los equipos como batidoras, cortadoras y espigueros, entre otros, se compran en tiendas especializadas de la ciudad de Toluca (Estado de México) y del Distrito Federal. Utensilios como palas, artesas, mesas de madera y hornos se adquieren en la región.

### **Producción**

Se estima que la producción de pan en Tenancingo se realiza desde mediados del siglo XIX, con un saber-hacer transmitido de padres a hijos. Por lo general, cada productor tiene un amasijo dentro de su casa. Según cifras del INEGI (2012) en la comunidad hay 117 amasijos, que ocupan a más de 400 personas.

La elaboración de pan es una actividad familiar en la que participan padres e hijos. Generalmente, el jefe de familia actúa como líder del negocio y es el encargado de la compra de insumos, de coordinar y realizar las actividades de elaboración de masa, formado y cocción del pan, además de realizar la comercialización.

### **Comercialización y consumo**

La venta del pan se realiza por dos canales: (i) venta directa, en donde el panadero vende al consumidor final en tianguis de municipios vecinos (Tenango, Xalatlaco, Santiago Tianguistenco, Ocuilan, Toluca y Metepec, entre otros). Se calcula que el 72% de los panaderos usa esta ruta de comercialización (López, 2011), y (ii) venta por intermediarios, ya sea que el panadero entregue su producción en tiendas de abarrotes de Tenancingo y municipios vecinos o a intermediarios que compran grandes cantidades de pan para ofertarlo en diversos establecimientos y mercados del estado de México, Distrito Federal y Puebla.

### **Relaciones entre panaderos**

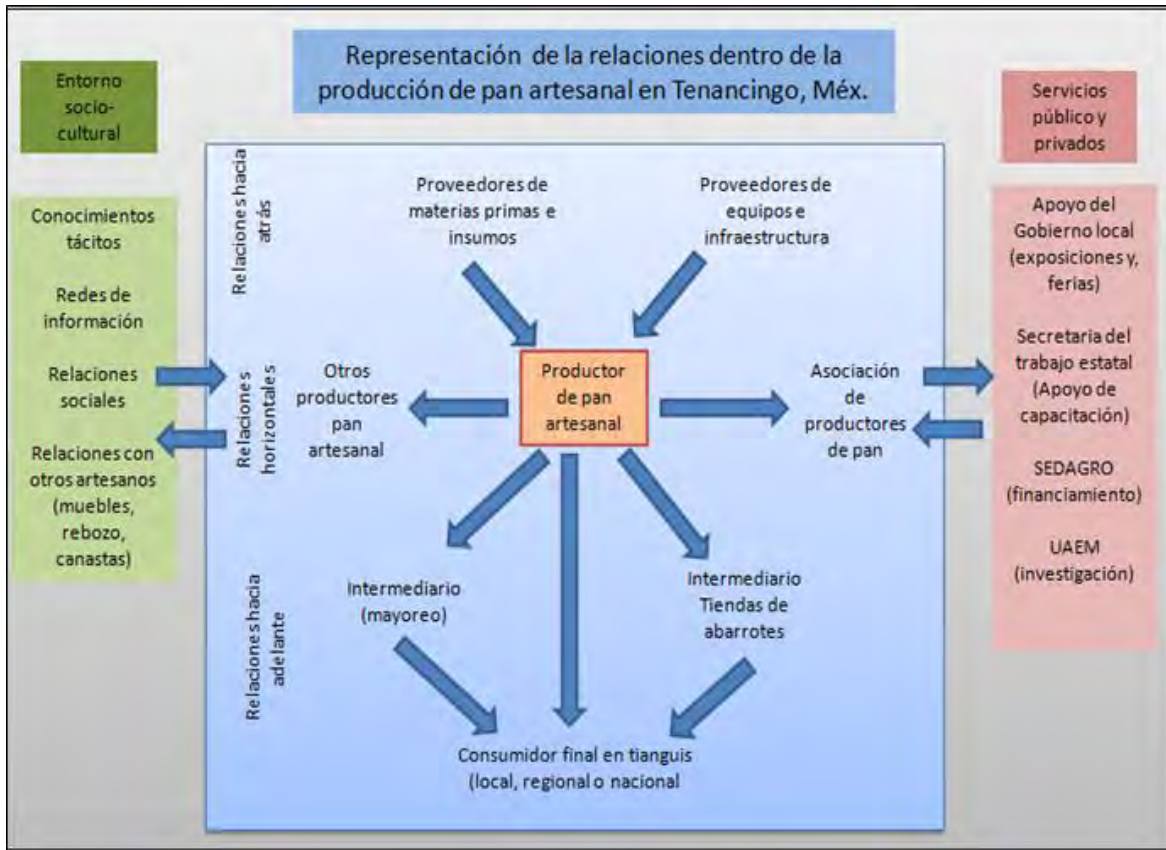
Los vínculos entre panaderos se caracterizan por actitudes de desconfianza y rivalidad. El 42% de los panaderos considera su relación con sus análogos como de competencia y el 32% piensa que sus relaciones son de una "buena convivencia". En cualquier caso, no se reportan acciones de cooperación de ningún tipo (López, 2011).

En el territorio está la "Asociación de Panaderos Artesanales de Tecamatlán", una agrupación que inició en 2008 y tuvo algunos logros importantes durante sus dos primeros años de funcionamiento: gestión de apoyos para adquirir equipos y comprar materias primas por volumen. No obstante, ha dejado de funcionar por problemas entre los socios y por el endeudamiento de la organización con un proveedor de harina. Es pues, una muestra de acción colectiva estructural, pero no funcional, que podría retomarse.

## Relaciones con otros actores dentro y fuera del territorio

Los vínculos de los panaderos con otros actores incluyen, al interior del territorio, a productores de artesanías (cestería, muebles, sillas típicas, pan artesanal), al Ayuntamiento municipal de Tenancingo y la Universidad Autónoma del Estado de México. En cuanto a actores externos, se relacionan con dependencias del Gobierno del Estado de México y cerca de un tercio de los panaderos ha recibido apoyo de instituciones públicas. En la siguiente figura se pueden ver las relaciones de estos productores.

Figura 22. Representación de Schmitz de la cadena de producción de pan artesanal



Fuente: elaboración propia, con representación de Schmitz.

### ➤ Producción de artículos de madera

Se elaboran muebles desde inicios del siglo XX, principalmente con madera de pino, cedro y caoba. Hay variedad de productos: mesas, sillas, camas, salas y puertas; con diseños rústicos o coloniales. De estos productos destaca la llamada “silla típica”, que se caracteriza por tener asiento tejido de palma (Figura 23).



Figura 23. Sillas típicas elaboradas por productores de muebles



La producción de muebles en Tenancingo se concentra en las colonias El Durazno, Campana, Emiliano Zapata y el Centro de la Ciudad (De la Peña *et al.*, 2011). La cadena tiene las siguientes características:

#### **Suministro de insumos y equipos**

En Tenancingo hay cerca de diez madererías que suministran el material que puede ser de pino, cedro rojo o caoba. La madera proviene de los estados de Guerrero, Chiapas, Oaxaca y Michoacán. Otros insumos como clavos, tornillos, bisagras, pintura, pegamento y barniz son adquiridos de manera local, en ferreterías y tiendas de pinturas especializadas. La palma necesaria para elaborar los asientos de las sillas se consigue en Tenancingo, con proveedores del municipio de Zumpahuacán, Estado de México.

El equipo (tornos, sierras, taladros, etc.) está disponible en ferreterías locales y regionales. Algunas máquinas y herramientas (cuchillas, escoplos) son fabricadas o “adaptadas” según las necesidades de cada productor.

## Producción

Las personas dedicadas a la maderería son hombres, jefes de familia, que cuentan con un taller en su domicilio. Las labores de fabricación son realizadas por los miembros de la familia; en algunos casos contratan empleados. Según el tipo de artículo elaborado se pueden diferenciar los artesanos de silla típica (Figura 23) y los carpinteros que hacen otros muebles y artículos para el hogar. Los primeros, tornean, ensamblan, tejen y decoran las sillas. Algunos tienen todas las habilidades y contratan a terceros como tejedores y tornadores. En Tenancingo hay cerca de 30 artesanos dedicados a la fabricación de la silla típica. Los carpinteros elaboran mesas, sillas, puertas, salas, roperos, cocinas integrales y escaleras, entre otros. Éstos se relacionan con los reboceros con telares, pues fabrican o reparan esos equipos.

## Comercialización y consumo de muebles

Los productos se comercializan por venta directa, principalmente en los talleres de producción y, en algunos casos, en tianguis y ferias de municipios cercanos a Tenancingo. Aquí, el consumidor final compra al artesano el mueble ya elaborado o solicita la fabricación de un artículo en particular. La otra ruta (la más común) es con intermediarios, ya sea llevando el producto sin terminar al tianguis de San Mateo Atenco (donde llegan intermediarios de Michoacán, Morelos y el Distrito Federal), o vendiendo a compradores que llegan a Tenancingo.

## Relaciones entre productores

Las relaciones entre estos artesanos están marcadas por actitudes de competencia y cooperación deficiente. La competencia se presenta cuando algunos productores venden artículos de baja calidad y precio reducido, en detrimento de los productores que trabajan artículos similares pero de mayor calidad. En general, la calidad de los productos la determinan el tipo de madera utilizada y los acabados realizados.

Por otro lado, se detectó la presencia de tres agrupaciones (dos constituidas legalmente). De éstas, sólo la asociación “Carpinteros Unidos de Tenancingo”, que agrupa a 25 miembros, ha tenido algunos logros, como mantenerse vigente por más de 20 años, gestionar apoyos para adquirir herramientas y capacitar a sus socios.

Hay vínculos comerciales entre los artesanos de madera con otros e instituciones gubernamentales. No obstante, de la misma manera que con artesanos de rebozos, cestería y pan, el apoyo institucional se percibe débil y con cierto sesgo hacia productores específicos.



### ➤ **Actividad florícola**

El municipio de Tenancingo cuenta con 6,790 ha dedicadas a la actividad agrícola. El 35% se dedica a la floricultura, destacando el cultivo de rosa con 170 hectáreas. Las comunidades que se dedican a esta actividad son: Santa Ana Ixtlahuatzingo, Francisco Zarco, Los Morales y San Martín Coapaxpongo.

La cadena de producción de flores es compleja e incluye a proveedores, floricultores, asociaciones de productores, intermediarios, consumidores e instituciones, entre otros actores (Figura 24). Sus principales características son:

#### **Proveedores de insumos y equipos**

Los insumos y equipos requeridos para la floricultura se obtienen local y regionalmente, de tal forma que los floricultores compran la mayoría de sus productos en tiendas de agroquímicos. Entre los insumos más comunes están: esquejes, semilla, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, calefactores, tutores, lazo, alambre, varillas, plásticos e invernaderos.

#### **Productores**

Se reportan oficialmente 1,500 floricultores, definidos como personas que disponen de superficies cubiertas para la producción (invernadero), según dos variantes principales: (i) los pequeños productores individuales y (ii) las grandes agroindustrias florícolas. Los primeros, ubicados en las comunidades de Santa Ana Ixtlahuatzingo y San Martín Coapaxtongo; las segundas, en Francisco Zarco y Los Morales (Ramírez y Guadarrama, 2010).

#### **Comercialización y consumo**

La comercialización tiene diferentes rutas, según el tipo de productor y el producto. En general, el pequeño productor acude a los mercados mayoristas, como la Central de Abasto del Distrito Federal y el mercado de flores de Tenancingo. Allí venden su producto a intermediarios y mayoristas de diferentes ciudades de la República: Guadalajara (Jalisco), Monterrey (Nuevo León), Culiacán (Sinaloa), Cancún (Quintana Roo) y Acapulco (Guerrero).

Figura 24. Representación de Schmitz de la cadena de producción florícola



Fuente: elaboración propia, con representación de Schmitz.

### Asociaciones de floricultores e integradora

Las asociaciones de floricultores tienen como funciones principales: comprar insumos por volumen, gestionar financiamientos y abrir canales de comercialización. En la comunidad de Los Morales existe una de las primeras integradoras de flor de corte en el estado de México. Se trata de una empresa que exporta el producto denominado “bouquet” (un ramo compuesto por una rosa, una gerbera y follaje, envueltos en celofán). Este es un producto preparado para su distribución en los centros comerciales de mayor importancia en Estados Unidos de América y Canadá. Sólo las grandes empresas florícolas utilizan esta forma de comercialización.

### Gobierno municipal e instituciones de apoyo

El Ayuntamiento de Tenancingo, a través de la Dirección de Desarrollo Agropecuario, realiza acciones para el fomento del sector agrícola, gestionando recursos de distintas fuentes. Entre las instituciones gubernamentales de apoyo se pueden mencionar la SEDAGRO (Gobierno del Estado) y la SAGARPA (Gobierno Federal). Las dos dependencias respaldan a los floricultores con financiamiento para comprar invernaderos y equipo, y tecnificar los sistemas de riego. El Consejo Mexicano de la Flor es una institución privada que apoya a los floricultores. Representa y gestiona los intereses del sector florícola nacional ante dependencias gubernamentales de los tres niveles y otros organismos e instituciones, nacionales y extranjeros. Algunos productores de flor de Tenancingo son miembros de esta asociación civil.



## ➤ Turismo

A nivel estatal, la cabecera de Tenancingo (Tenancingo de Degollado) es considerada como “ciudad típica” desde 1878. Sin embargo, el municipio en conjunto no está clasificado como turístico. Los principales atractivos turísticos municipales son sus recursos naturales y las edificaciones típicas. Además, se pueden realizar actividades al aire libre, como un día de campo, recorridos ecoturísticos, vuelo en parapente en la zona de la Malinche, excursiones y campamentos en el parque Hermenegildo Galeana y el Parque Nacional “Desierto del Carmen”.

En el sector turístico del municipio hay prestadores de servicios de hotelería y restaurantes; mientras que como promotores están: la Coordinación de Turismo Municipal e “Instituciones de Apoyo y Fomento al Turismo, Artesanos y Turistas”, cuya interrelación con los visitantes ha permitido el desarrollo de la actividad. En los siguientes párrafos se describe brevemente a los actores principales del turismo en Tenancingo.

Los turistas en Tenancingo suelen ser personas del Distrito Federal y otros municipios del Estado de México. Las épocas de mayor afluencia turística son Semana Santa, ferias patronales (religiosas) y las ferias artesanales.

Los artesanos tienen una relación simbiótica con el turismo a través de las distintas ferias municipales: Feria del jarro, Feria del rebozo, Feria del obispo y fiestas patronales. De esta manera, el turismo se promueve usando la oferta de artesanías y otros productos con cierta identidad territorial; mientras que los artesanos disponen de varios eventos durante el año para ofertar sus productos. Además, algunos artesanos venden sus productos en hoteles y restaurantes para que los ofrezcan a sus clientes. En resumen, hay una reciprocidad de beneficios del vínculo entre el turismo y los artesanos.

## ➤ Oferta institucional y gobernanza en el territorio

En el municipio de Tenancingo están presentes al menos seis instituciones públicas –estatales y federales– que respaldan a los productores a través de acciones de apoyo y financiamiento, definidas en convenios. Además, las aportaciones del Gobierno Federal para el municipio de Tenancingo se realizan a través del “Fondo para la Infraestructura Social Municipal” y el “Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal”. También hay servicios financieros privados.

El Centro Universitario UAEM Tenancingo es el centro académico que a nivel municipal y regional realiza investigación y extensión en áreas del conocimiento en Turismo, Agronomía, Relaciones Internacionales, Arqueología y Gastronomía.

La organización y el funcionamiento del Ayuntamiento de Tenancingo se basan en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en el Bando Municipal y demás ordenamientos legales vigentes. La administración municipal tiene 55 unidades administrativas,



entre Direcciones, Coordinaciones y Subdirecciones, que se encargan de los servicios públicos como seguridad, alumbrado público, limpia, bomberos, parques, jardines y panteón.

Como mecanismos permanentes para la participación social se consideran: (i) las Autoridades Auxiliares Municipales, que incluyen a los delegados, subdelegados, jefes de sector o de sección y jefes de manzana. Éstos tienen como función primordial colaborar con el Ayuntamiento en la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal (PDM); (ii) las Comisiones, Consejos y Organizaciones Sociales, que intervienen en la planeación del desarrollo municipal a través de los encargos de la comisión respectiva (Gobernación, Planeación del desarrollo, Hacienda, Fomento Agropecuario y Forestal, etc.), y (iii) Consejos de Participación Ciudadana, que son órganos auxiliares para la gestión, promoción y ejecución del PDM y los programas derivados del mismo.

También hay una decena de agrupaciones específicas para los productores y asociaciones civiles que tienen cierta influencia en el territorio.

### **Activación**

El proceso de activación o desarrollo de una concentración de actividades económicas (agroindustrias rurales, servicios turísticos y actividades artesanales, entre otros) puede tener dos momentos de acción colectiva: (i) estructural, expresada en la conformación de una organización, asociación o cooperativa; y (ii) funcional, entendida como un procedimiento en el cual la coordinación entre actores diversos busca valorizar el origen territorial de los productos agroindustriales, artesanales y turísticos.

Para lograr lo anterior, el proceso de AT-SIAL para las actividades de Tenancingo se concentró en tres productos artesanales: rebozos, cestería y muebles. Metodológicamente, esto se construyó mediante tres talleres: validación y análisis estratégico, activación y validación del plan estratégico. Esta secuencia permitió construir una coordinación de actores territoriales en torno a un objetivo común, como se presenta a continuación.

#### **➤ Taller de validación y análisis estratégico**

En este evento participaron distintos actores relevantes del territorio, y se identificaron los factores internos que influyen en el desempeño de las actividades artesanales. Este ejercicio ayudó a definir tanto las fortalezas que deberían mantenerse o consolidarse como las debilidades que habría que eliminar o reducir. De esta forma, las fortalezas se definieron en torno a las características específicas (calidad, diseño, saber-hacer) de los productos artesanales de Tenancingo, que los distinguen de productos similares de otras regiones. En cambio, las debilidades se asociaron con la saturación de los canales de comercialización (pues la venta es regularmente en el tianguis o con un intermediario), lo que genera una fuerte competencia entre los artesanos.



La competencia entre artesanos por el mercado se refleja en la necesidad de reducir el precio de venta de los productos, lo que a su vez se logra usando materias primas de baja calidad o empleando diseños simples de fabricación. Estos diseños de baja calidad no son reconocidos por el consumidor como regionales, lo que afecta al sector artesanal en tres sentidos:

- la venta de productos de precio bajo no permite a los artesanos recuperar la inversión realizada. Ello obliga a buscar otras fuentes de ingresos y, en el peor de los casos, abandonar la actividad;
- el uso de materiales de baja calidad o el empleo de diseños simples provoca que los productos artesanales de Tenancingo pierdan su reputación de “artesanías de calidad”, disminuyendo su demanda; y
- la competencia entre artesanos dificulta su participación en esquemas asociativos, prefiriendo trabajar individualmente.

Por otro lado, también se identificaron factores externos que influyen en el desarrollo de las actividades artesanales en el territorio, organizados en amenazas y oportunidades. Las primeras deberían ser consideradas por los artesanos para reducir o eliminar su impacto negativo, mientras que las segundas podrían aprovecharse en su beneficio.

En esta segunda parte del análisis, una de las principales amenazas para las actividades artesanales fueron los productos sustitutos provenientes de otros estados, los cuales son más baratos porque los materiales con los que se elaboran son de menor calidad. En el taller también se señaló el apoyo institucional deficiente que se presenta de manera preferencial para ciertos grupos de artesanos.

En cuanto a los factores que pueden aprovechar los artesanos, uno de los identificados como de los más importantes fue la asesoría de algunas instituciones para la organización y el trabajo colectivo.

Después del análisis de la situación actual de las actividades artesanales, los problemas identificados como prioritarios, de cara a la elaboración de un plan estratégico, se resumen en: (i) deficiente organización y cooperación entre artesanos, (ii) falta de un centro municipal para la comercialización de las artesanías, y (iii) una deficiente difusión y apoyo gubernamental. Estas tres problemáticas se tomaron como base para el análisis del taller de activación.

### ➤ Talleres de activación

En un primer taller se analizaron las causas de los problemas prioritarios identificados en el taller de validación y análisis estratégico. Aquí se utilizó la herramienta metodológica “Árbol de problemas”: después de definir los elementos causantes (raíz de los problemas detectados), se propusieron estrategias de solución.

Lo anterior permitió generar una matriz que, para cada problemática, identificó causas y alternativas de solución. Así, para las tres problemáticas detectadas en el taller previo se definieron 13 causas con igual número de alternativas:

Cuadro 20. Principales problemáticas y alternativas en las artesanías de Tenancingo

Problemática	Causa del problema	Alternativa de solución
<b>Deficiente difusión y apoyo institucional</b>	Desconocimiento (por parte de los artesanos) de los trámites para gestionar recursos en programas específicos.	Tener asesoría especializada.
	Coyunturas políticas.	Organización de productores.
	Falta de contacto directo con los compradores.	Creación de mercado de productos típicos.
	Falta de facilidades de pago de insumos.	Creación de un fondo de ahorro entre productores.
<b>Limitada organización entre artesanos</b>	Competencia desleal.	Capacitación en temas de comercialización.
	Desconocimiento de los trámites para establecer una asociación.	Capacitación en cuestión de trámites.
	Limitado conocimiento de los beneficios de una asociación.	Capacitación en temas de asociatividad y sus ventajas.
	Envidias e individualismo.	Capacitación en temas de asociatividad, cooperación y otros esquemas que fortalezcan la confianza entre los artesanos.
<b>Falta de un centro municipal de comercialización de artesanías</b>	Deficiente organización.	Formar agrupaciones por sector.
	Deficiente comunicación entre artesanos.	Formación del "Comité municipal de artesanos".
	Falta de proyectos de artesanos.	Formación de proyecto artesanal y organización para negociaciones.

Fuente: elaboración propia, con información del primer taller de activación.

Del cuadro anterior se deduce que las causas de las tres problemáticas seleccionadas como prioritarias están relacionadas con la falta de organización entre los artesanos, el desconocimiento de los trámites para obtener apoyos y las coyunturas político-económicas.

En este sentido, las alternativas de solución se orientaron en tres ejes de acción:

- I. Fortalecimiento de la organización entre artesanos.
- II. Fortalecimiento de las capacidades de los artesanos.
- III. Acceso a nuevos canales de comercialización.

Durante un segundo taller de activación se profundizó en cómo poner en marcha las tres estrategias planteadas. Para ello, primero se acordó formar un Comité provisional que representara a los artesanos interesados en el proyecto, facilitando la organización y el intercambio de información.

Inicialmente el Comité se conformó por un artesano de cada actividad productiva (rebozos, cestería y carpinteros), quien asistiría a las reuniones de la agrupación e informaría sobre los puntos



tratados y los acuerdos a sus representados. También se incorporó al consultor que apoyó el proceso AT-SIAL y a un representante del Ayuntamiento Municipal. Un total de nueve personas formaron esta primera agrupación.

Esto dio lugar a la acción colectiva estructural.

### ➤ **Plan estratégico**

Además de la acción colectiva estructural, un tema relacionado con la calidad y la valorización del territorio es la construcción de una “canasta de bienes y servicios”. De esta forma, una serie de productos de un territorio tienen el potencial de conformar un paquete que se puede valorizar en conjunto. Además, puede ser una alternativa para acceder a los mercados vía la diversificación de la oferta de un territorio (Boucher y Poméon, 2010).

Para los fines del territorio de Tenancingo, la propuesta de activación se orientó a la oferta de productos de las tres actividades seleccionadas: elaboración de rebozos, muebles y cestería.

Cabe destacar que los talleres realizados a través del proyecto permitieron la organización de los artesanos y la formación de un Comité provisional. Esta situación era el comienzo de una acción colectiva estructural, pero para llevarla a su expresión funcional era indispensable elaborar y dar seguimiento a un plan estratégico que guiara las acciones de la asociación.

El plan estratégico desarrollado se formuló con base en la acción colectiva estructural: el Comité de artesanos. Por lo tanto, el primer apartado se concentró en definir el perfil del proyecto, la misión y la visión de la organización; mientras que en el segundo se definen los objetivos estratégicos y las acciones para su cumplimiento. Todo esto se integró como un perfil de proyecto, como se presenta a continuación:

**Fortalecimiento de las actividades artesanales de Tenancingo aprovechando la organización, capacitación y desarrollo de nuevos canales de comercialización.**

### ➤ **Características generales del proyecto**

El municipio de Tenancingo tiene diversas actividades artesanales, entre las que destacan la producción de rebozos, la cestería y los muebles. Se trata de actividades con un saber-hacer tradicional que se ha transmitido por varias generaciones y que durante años ha representado el sustento económico de gran número de familias del municipio. No obstante, actualmente existe una disminución en el número de personas dedicadas a estas actividades, debido a problemas de: baja productividad, elevados costos de la materia prima, competencia de productos sustitutos y dificultad para comercializar, entre otros. Esos problemas tienen diversas causas, como por ejemplo bajo nivel de organización, falta de asesoramiento y escaso apoyo institucional.

Según lo anterior, la presente iniciativa propone acciones (con duración de un año) que permitirán el fortalecimiento de las actividades artesanales, por medio de la organización de actores, la capacitación y el acceso a nuevos canales de comercialización.

Se definió como grupo meta del proyecto a los artesanos de rebozos, empuntadoras de rebozo, productores de muebles y artesanos de cestería (comunidades San José Chalmita, San Martín Coapaxtongo, Chalchihuapan, Acatzingo, Ixpuichiapan y la cabecera municipal de Tenancingo, Estado de México). El objetivo formulado fue: “Contribuir a la mejora de los ingresos y el bienestar de los artesanos de Tenancingo”.

Los resultados esperados de la iniciativa eran: (i) los artesanos de Tenancingo organizados gestionan y ejecutan proyectos de capacitación y comercialización, y (ii) los artesanos de Tenancingo organizados comercializan sus productos en nuevos mercados.

De acuerdo con lo anterior se formularon una Misión (“Agrupar a los productores de artesanías de Tenancingo con el objetivo de capacitarse y comercializar en nuevos mercados, fomentando la calidad y el origen de sus productos.”) y una Visión (“La Organización de artesanos de Tenancingo es reconocida como líder nacional en la comercialización de artesanías, garantizando la calidad de sus productos y el bienestar de sus socios.”) para la nueva organización.

### ➤ **Objetivos estratégicos**

El análisis integrado de los problemas que enfrentan las actividades artesanales permitió identificar y determinar las mejores alternativas de solución. De éstas se desprendieron tres objetivos estratégicos para guiar las acciones. El primer objetivo se enfocó en la consolidación de las acciones colectivas de tipo estructural entre los artesanos de Tenancingo; mientras que los otros dos se orientaron a la implementación de acciones colectivas funcionales, que aprovecharan las fortalezas del sector artesanal y las oportunidades que ofrece el entorno en el cual se insertan.

#### **Objetivo 1. Crear y consolidar la Organización y el Comité de artesanos de Tenancingo, estableciendo procesos y procedimientos que permitan un desarrollo y control de funciones y actividades.**

El diagnóstico permitió identificar acciones colectivas de tipo formal e informal. Las primeras, representadas por asociaciones de productores de muebles, rebozos y cestería que, aunque se constituyeron legalmente, no realizaban las funciones propias de una organización; es decir, los socios no percibían beneficios por formar parte de la agrupación. En segundo lugar, las acciones colectivas informales se expresaban en la cooperación entre artesanos en aspectos particulares del proceso productivo: recolección conjunta de materia prima (cestería), transmisión de información sobre apoyos institucionales y préstamo de equipos (rebozos y muebles).

Estas dos formas de relacionamiento entre artesanos representan un valioso recurso específico del territorio, que podría ser clave para el desarrollo de la actividad artesanal a través de la correcta canalización de esfuerzos.



Por lo anterior, se propuso la creación y consolidación de la “Organización de Artesanos de Tenancingo” (OAT), que reuniría tanto a las agrupaciones de artesanos en activo, como a los artesanos independientes. En segundo lugar, y considerando el gran número de artesanos interesados en organizarse, se recomendó la creación y consolidación del “Comité de artesanos”.

**Objetivo 2. Fortalecer las capacidades de los socios de la agrupación mediante la ejecución de un plan de capacitación en temas de trabajo colectivo, comercialización y otros de interés.**

Una de las principales problemáticas que expresaron los artesanos en los talleres fue la falta de apoyo institucional para el asesoramiento y la capacitación. Esto incluía necesidades en el conocimiento de los trámites para la conformación de una asociación hasta cómo vender en mercados nuevos. En este sentido, se planteó como segundo objetivo estratégico fortalecer las capacidades de los artesanos miembros de la Organización a través de eventos de asesoría y capacitación. Este objetivo se orientó a fortalecer capacidades.

La capacitación y el asesoramiento de los artesanos les permitirían –individual y colectivamente– incrementar las opciones de progreso, concebir y realizar nuevos proyectos y desarrollarse al interior de la sociedad en la que se encuentran.

**Objetivo 3. Ingresar a nuevos canales de comercialización mediante la creación de un centro de promoción y comercialización de artesanías.**

Las artesanías de Tenancingo tenían diversos problemas de comercialización. En el ámbito externo está la competencia con productos sustitutos de otros estados, pero que resultan más baratos debido a los materiales con los que se elaboran. En el ámbito interno, los artesanos de Tenancingo compiten entre ellos, pues utilizan los canales de comercialización tradicionales (venta en tianguis o a intermediarios). La competencia interna tenía sus efectos en la reducción del precio de venta. Esto origina otra problemática: la reducción del precio va aparejada al uso de materias primas de baja calidad o la aplicación de diseños de fabricación simples, que no son reconocidos por el consumidor como “típicos de Tenancingo”.

Considerando los factores anteriores, la propuesta de ingresar a nuevos mercados con un centro de promoción y venta pretendía la revalorización de los productos artesanales de Tenancingo. Este Centro de promoción y comercialización debería actuar como entidad integradora de los diferentes productos artesanales, generando una “canasta de bienes artesanales”. La oferta de esta canasta permitiría a cada artesanía aprovechar la reputación de los otros productos, generando así un efecto de arrastre. Está comprobado que una oferta diversificada es más atractiva para los consumidores (Boucher y Poméon, 2010).

El Centro propuesto también debería actuar como promotor de la variedad de artesanías hacia nuevos canales de comercialización, destacando las características asociadas a su origen y el saber-hacer tradicional relacionado con el territorio.

La definición de las actividades, instrumentos y metas para los objetivos estratégicos facilitan la generación de un Plan operativo. Dicho plan incluiría, además de las actividades formuladas para los objetivos anteriores, fechas y responsables (López y Fraire, 2013). Con un tablero de seguimiento se podría registrar el avance en las actividades programadas y realizar los ajustes necesarios.

➤ **Taller de validación del plan estratégico**

En este taller se revisó el plan estratégico integrado por el equipo consultor (basado en los procesos participativos previos), se realizaron ajustes al mismo y, en consenso, se aceptó el contenido final. Adicionalmente se acordó realizar las primeras actividades para la conformación formal de la Organización de artesanos y su Comité. Entre estas actividades se consideraron: (i) gestionar capacitación sobre la conformación legal de la Organización, con la Secretaría del Trabajo del Estado de México; y (ii) entregar una copia del Plan Estratégico a los miembros del Comité para una última revisión.

Como se ha descrito, los talleres participativos permitieron la organización de los artesanos y la formación de un Comité provisional. Si bien esta situación era el comienzo de una acción colectiva estructural, para que la agrupación logre un proceso de acción colectiva funcional era indispensable dar seguimiento al Plan Estratégico. En ese proceso será fundamental que predomine una actitud de cooperación entre los artesanos, a partir de la unidad de visión y de propósitos.







# Sección Cuatro - Las experiencias aprendidas de los casos



## ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS TERRITORIALES

En esta sección se presentan los resultados generados en los casos territoriales de manera comparativa. A partir de este análisis se formulan rasgos clave para el proceso de activación, que bien pueden tomarse como recomendaciones para proyectos específicos. Finalmente se hace un resumen de los aspectos metodológicos AT-SIAL. Todo esto tiene el soporte en las experiencias en los cuatro territorios, cada uno de los cuales tiene particularidades.

El siguiente cuadro consta de dos partes. En la primera se muestran las características generales de los territorios; mientras que en la segunda se presentan tres elementos vinculados con los procesos de activación: Anclaje territorial / identidad, Organización y acciones colectivas y Gobernanza. Estos últimos son retomados en la siguiente sección pues significan fortalezas de la AT-SIAL como herramienta para la gestión territorial.

Cuadro 21. Comparación de temas clave de la AT-SIAL entre los territorios

TERRITORIO/ TEMA	La Comarca, Argentina	Sur Alto, Costa Rica	Valle del Intag, Ecuador	Tenancingo, México
<b>Características generales del territorio</b>				
<b>Población (hab.)</b>	37,700	100,631	17,000	90,185
<b>Extensión (km<sup>2</sup>)</b>	3,000	3,318	1,680	164
<b>Densidad poblacional (hab./km<sup>2</sup>)</b>	13	30	10	550
<b>Principales productos (AIR)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción y transformación fruta fina</li> <li>Producción de lúpulo</li> <li>Cerveza artesanal y artesanía</li> <li>Turismo creciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultivo de café, piña, frijol y hortalizas</li> <li>Turismo</li> <li>Producción de miel</li> <li>Producción ganadera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agricultura (caña, yuca, maíz, frijol, frutas, café, hortalizas)</li> <li>Ganadería</li> <li>Artesanías</li> <li>Turismo</li> <li>Aprovechamiento forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Floricultura</li> <li>Pan tradicional</li> <li>Artesanías (rebozos, cestería y muebles rústicos)</li> <li>Turismo</li> </ul>
<b>Recursos / Activos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parque Nacional Lago Puelo</li> <li>Centro de Esquí Cerro Perito Moreno</li> <li>Festivales, Fiestas y Ferias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parque Internacional "La Amistad"</li> <li>Gran riqueza hídrica</li> <li>Riqueza cultural y étnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización social para la producción</li> <li>Reserva Ecológica Cotacachi-Cayapas</li> <li>Parroquia de Apuela como centro económico del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas Naturales Protegidas</li> <li>Monumentos y recintos religiosos</li> <li>Gastronomía típica</li> <li>Saber-hacer y reputación de artesanías y productos</li> <li>Tradiciones, fiestas y ferias</li> </ul>

<b>Principales problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas sectoriales débiles</li> <li>• Venta de tierras productivas</li> <li>• Altos costos de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefectiva comercialización de los productos y servicios</li> <li>• Poco valor agregado a la producción agropecuaria</li> <li>• Baja capacidad de inversión</li> <li>• Bajo posicionamiento de los productos y servicios</li> <li>• Sistemas de producción con alto impacto ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de la fertilidad del suelo</li> <li>• La producción no cumple con los requisitos del mercado (calidad, cantidad y continuidad)</li> <li>• Pérdida de productos que sirven para la seguridad alimentaria</li> <li>• Falta de capital de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente difusión y apoyo institucional</li> <li>• Limitada organización entre artesanos</li> <li>• Sin centro de comercialización de artesanías</li> </ul>
<b>Elementos vinculados con los procesos de activación</b>				
<b>Anclaje territorial / identidad</b>	“Mosaico” social: población nativa y migrantes (temporales y permanentes), con capitales sociales, culturales y económicos distintos.	Los diversos grupos étnicos en el territorio comparten procesos de apropiación del territorio.	Profundo sentido de pertenencia que se ha reforzado por el relativo aislamiento geográfico y su defensa. El tejido social es sólido.	Profundo sentimiento de pertenencia entre los artesanos y pequeños productores. La calidad de sus productos y el saber-hacer asociado los distingue.
<b>Organización y acciones colectivas</b>	Fuerte idiosincrasia orientada al individualismo. Las organizaciones tienen una orientación netamente comercial.	El trabajo con el GAT ha comenzado a establecer una dinámica organizativa entre los pobladores del territorio.	Amplia experiencia organizativa y de acciones colectivas, tanto de tipo estructural como funcional.	A partir del proyecto AT-SIAL se inició una dinámica de organización entre artesanos y productores.
<b>Gobernanza</b>	Aunque se reconoce un territorio más allá de divisiones administrativas, no se han conformado instituciones territoriales.	Se observa una compleja interacción de instituciones actuando en el territorio, lo que dificulta la coordinación y la creación de instituciones propias del territorio.	Los habitantes se han apropiado de la conceptualización del territorio, generando instituciones propias, aun ante la presencia de límites administrativos distintos.	La participación de los actores en la toma de decisiones se limita a los canales que el propio Estado ha creado para ello.

Fuente: Boucher *et al.* (2013).



## Análisis estratégico integrado

A partir de la información de los casos territoriales, se identificaron factores internos y externos (integrados en un FODA) que permitieron desarrollar o acercarse a un plan de activación (Cuadro 22).

Si bien se trata de territorios con diversos contextos económicos, políticos y sociales, es posible extraer algunos hallazgos generales. En primer lugar, se trata de territorios con cierto grado de reputación hacia el exterior, tanto por la calidad de sus productos como por algún saber-hacer involucrado en la elaboración. Aunque ese reconocimiento no ha sido valorizado. En la mayoría de los casos, esto no ha ocurrido por el bajo nivel de organización y deficientes capacidades de gestión empresarial.

Por otra parte, los territorios estudiados cuentan con recursos territoriales (paisajes, biodiversidad o atributos históricos) susceptibles de ser valorizados mediante estrategias como el turismo rural y el agroturismo. Pese a ello, su relativo aislamiento y la baja provisión de servicios públicos e infraestructura, hacen que los productores y artesanos de estos territorios enfrenten altos costos de producción y dificultades para acceder a los mercados. En general, la colaboración del Estado para impulsar procesos de organización con enfoque territorial es inexistente, pues permanece la visión sectorizada y cortoplacista.

Cuadro 22. Análisis FODA general para los cuatro territorios

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características edáficas y climatológicas que permiten productos de alta calidad</li> <li>• Actores empoderándose de su desarrollo</li> <li>• Reconocimiento fuera del territorio</li> <li>• Paisaje y otros recursos potenciales para el desarrollo del turismo</li> <li>• Flexibilidad de las AIR</li> <li>• Actores organizados</li> <li>• Certificación de productos (café)</li> <li>• Productos con anclaje territorial</li> <li>• Saber – hacer tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos consumidores globalizados</li> <li>• Nuevos nichos de mercado específicos (e. g. orgánico, comercio justo)</li> <li>• Consumidores social y ambientalmente responsables identificados con el desarrollo</li> <li>• Diversificación de actividades (e. g. turismo)</li> <li>• Mercado local de artesanías</li> <li>• Identificación Geográfica, Denominación de Origen, Marca colectiva</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lejanía de grandes mercados</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Deficiente organización</li> <li>• Bajo nivel de capacidades en gestión empresarial</li> <li>• Calidad y presentación de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del saber-hacer</li> <li>• Falta de continuidad en apoyos institucionales</li> <li>• Degradación de suelos</li> <li>• Aislamiento</li> <li>• Servicios públicos deficientes</li> <li>• Baja provisión de bienes públicos y privados</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## ELEMENTOS VINCULADOS CON LOS PROCESOS DE ACTIVACIÓN

Con las experiencias en los cuatro territorios y la discusión del proyecto SIAL del FonCT –particularmente aspectos conceptuales y la metodología– con los equipos técnicos participantes, se identificaron aspectos relevantes para la activación, los cuales resultan importantes para el proceso de aprendizaje en la construcción metodológica de la Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL). A continuación se resumen esos aspectos.

### Los territorios que ganan

Evidentemente, el resultado de un proceso de activación es un territorio activado. A su vez, un territorio activado puede asimilarse como un territorio ganador. Esto lo sitúa cercano a “las regiones que ganan” de Benko y Lipietz (1992), en donde el énfasis no está en la competitividad empresarial sino en la competitividad del conjunto de empresas en un espacio geográfico específico. En ambos casos se acepta que la cercanía de las actividades productivas puede fomentar innovaciones.

En cuanto a la AT-SIAL, se brinda un escenario favorable para innovaciones como: (i) gobernanza, espacios de deliberación y toma de decisiones; (ii) la coordinación interinstitucional en torno a un proyecto común; (iii) estrategias de mercado, comercialización y *marketing*; (iv) de proceso, y (v) de inclusión de sectores productivos (o procesos) basados en recursos específicos del territorio.

Cabe recordar que, a diferencia de “la región que gana”, el territorio en un proceso AT-SIAL, además de atender a las concentraciones de agroindustrias rurales, busca una competitividad solidaria. Esto es fundamental para que las dinámicas individuales se sostengan, dado que los actores (sociales) son las unidades más importantes para la AT-SIAL, con lo que se busca que los grupos con un perfil adecuado se vinculen a una actividad conjunta.

Con las diferencias señaladas entre AT-SIAL y el concepto de Benko y Lipietz (1992), puede decirse que un territorio que innova es un territorio ganador.

### Anclaje territorial / identidad

El Desarrollo Económico Local (DEL) considera el crecimiento económico y el cambio estructural de un espacio geográfico determinado. En el marco de esta concepción, se distinguen tres dimensiones: (i) la económica, representada por el sistema de producción; (ii) la sociocultural, definida por las relaciones, las instituciones y los valores, y (iii) la política y administrativa, como marco que favorece la producción (Aghón *et al.*, 2001). De esta forma, los factores endógenos –vinculados a factores exógenos– resultan los más importantes para el desarrollo.

Bajo el enfoque territorial, ese espacio geográfico al que se refiere el DEL se delimita por rasgos culturales, saber-hacer, instituciones, vínculos socioeconómicos y, de manera importante, rasgos



físico-biológicos (que condicionan las actividades productivas agrícolas). Por su parte, el proceso de activación se centra en los rasgos endógenos, bajo la modalidad de recursos específicos territoriales. De acuerdo a esto, la AT-SIAL significa un marco metodológico para implementar procesos de DEL, que puede flexibilizarse para diversos territorios, como se encontró en los cuatro presentados en esta publicación.

En La Comarca, Argentina, si bien existe una idea de territorio, las dinámicas migratoria y productiva recientes han generado un mosaico social que incluye: población nativa, migrantes temporarios y permanentes (nacionales o internacionales), con capitales sociales, culturales y económicos distintos. Según esta tendencia, una gran parte de los productores son personas de incorporación reciente a la comunidad, las cuales son atraídas por una idea de “lo rural” como sinónimo de calidad de vida y tranquilidad. Estos inmigrantes recientes desarrollan sus actividades productivas como un pasatiempo o fuente secundaria de ingresos. La situación que vive la Comarca no necesariamente implica una ausencia de identidad (territorialidad), pero sí se puede hablar de una nueva identidad en gestación, con lo que el anclaje territorial es débil.

El territorio Sur Alto, Costa Rica, es una zona de asentamientos humanos que, en general, comparten un alto grado de pobreza y marginación. Estos asentamientos fueron producto de migraciones de parejas jóvenes de territorios vecinos y de inmigrantes italianos que buscaban una oportunidad para desarrollar actividades agrícolas. A lo largo de los años se ha consolidado una identidad que abarca las variaciones de orígenes y actividades. Esta identidad es susceptible de valorización y reconocimiento en productos y servicios del territorio. A grandes rasgos, el anclaje territorial puede considerarse fuerte.

En Intag, Ecuador, existe un profundo sentido de pertenencia, definido por relaciones sociales, culturales y económicas que nacen desde la colonización del territorio y que se han reforzado por el relativo aislamiento geográfico. Además, la oposición hacia ciertos esquemas de aprovechamiento de los recursos naturales territoriales ha generado una actitud de defensa; es decir ante una presión externa (o amenaza), la respuesta de algunos grupos sociales en Intag ha sido la organización. El resultado de esa defensa es un capital social expresado en lazos de solidaridad y en la existencia de múltiples organizaciones de primer y segundo grados. Además, los discursos y líneas de acción de estos grupos hacia el desarrollo resultan innovadores, generando una identidad territorial sólida.

En el cuarto caso, Tenancingo, México, hay un profundo sentimiento de pertenencia entre artesanos y pequeños productores agrícolas (con excepción, quizá, de las grandes empresas de floricultura). En los talleres participativos del proyecto AT-SIAL los artesanos continuamente mencionaron la calidad superior de los productos y el saber-hacer que los distingue. En el caso particular de la elaboración de rebozos, el saber-hacer tiene una historia de más de 300 años. Concretamente en las artesanías, se puede hablar de una identidad territorial bien arraigada.

## Organización y acciones colectivas

El proyecto SIAL del FonCT logró generar y agrupar el interés de diversos actores locales en los territorios de intervención hacia la conformación o consolidación de organizaciones para el desarrollo territorial. Empero, dadas las condiciones heterogéneas de los territorios, este interés fue diferenciado, como ahora se describe.

En la Comarca, Argentina, la idiosincrasia de los “neorrurales”, orientada hacia el individualismo, complicó la participación de los actores en el proyecto. Aunque allí existen algunas organizaciones de productores, éstas son de tipo sectorial, impulsadas por los requisitos de ciertos programas, y no se percibe una intención de avanzar hacia acciones de tipo funcional. Hasta ahora, estas acciones han tenido una orientación comercial; es decir, dejando fuera procesos de calificación territorial y la patrimonialización. Por otra parte, fue en la Comarca en donde se hicieron planteamientos para delinear política pública que soporte a la producción territorial. Bajo la mirada de la AT-SIAL resultaría complicado dar impulso al territorio sin una organización que vincule esas posibles mejoras a la política pública.

En Sur Alto, Costa Rica, el trabajo con el Grupo de Acción Territorial (GAT Sur Alto) inició una dinámica de organización entre los pobladores del territorio. Aunque existen fuertes disparidades en el territorio, se considera que este proceso de asociación puede comenzar a agrupar a los pequeños productores alrededor de un objetivo común y con ello impulsar un proceso de desarrollo más amplio. El fortalecimiento y seguimiento al GAT Sur Alto podría potenciar la organización territorial.

En el territorio de Intag, Ecuador, hay una amplia experiencia de organización y acciones colectivas, tanto estructurales como funcionales. Como se mencionó, esta experiencia organizativa está ligada a la oposición local frente a amenazas socioambientales, como la actividad minera. Se puede decir que la respuesta a esa amenaza ha ayudado a fortalecer algunos lazos entre los miembros de la comunidad. Sin embargo, el balance de la oposición ante la minería no es 100% positivo, pues en algunas localidades hay detractores y promotores de esa actividad. Cómo lograr un equilibrio de fuerzas organizativas contrarias resulta el reto para el proceso de activación.

Finalmente, en Tenancingo, México, apenas se empiezan a romper las inercias de basar el desarrollo en el esfuerzo individual y la sectorialización de los proyectos. Ambos rasgos han sido históricamente reforzados por la visión paternalista de los programas y políticas públicas. Con el trabajo realizado bajo el marco AT-SIAL se inició una dinámica de organización entre artesanos y productores. En este caso, se fortaleció la participación del Gobierno Municipal, pero esto plantea una disyuntiva: se reconoce que la participación del gobierno local es importante para la activación, pero los candidatos electos –y sus equipos– tienen una duración de tres años sin posibilidades de reelección: ¿cuánto interés puede tener una administración municipal de contribuir en procesos cuyos resultados estarán más allá de su periodo?



La identificación de La Comarca, Argentina con un territorio más allá de sus divisiones administrativas ha logrado atraer a nuevos habitantes. No obstante, esta identificación no ha logrado crear instituciones territoriales propias, de tal suerte que la gobernanza sigue supeditada a las delimitaciones, atribuciones e instrumentos que las diferentes unidades político-administrativas tienen.

En Sur Alto, Costa Rica, se observa una compleja interacción de instituciones pues se integran dos diferentes cantones en una provincia y hay ocho territorios indígenas (que según la legislación costarricense están bajo un régimen especial). De igual forma, en el territorio está el Parque de la Amistad, una amplia área natural protegida que tiene otro régimen especial. Además de lo anterior, la organización de los actores al interior del territorio ha estado impulsada por el gobierno federal. El resultado de la presencia de estos actores y delimitaciones –varias superpuestas– hace que la coordinación de las acciones en pro del desarrollo sea compleja.

Los pobladores de Intag, Ecuador, gracias a una historia de movimientos sociales en contra de la minería, tienen una tradición de participación activa –y coordinada– en la toma de decisiones. Pese a que se trata de un territorio que incluye escalas administrativas distintas, sus habitantes se han apropiado de la conceptualización del Valle del Intag, generando instituciones propias del territorio. Estas instituciones integran a productores –u organizaciones– de distintas actividades, reafirmando así su carácter de interés territorial y no sectorial. En cierta forma, el Consorcio Toisan representa al territorio y el territorio se ve reflejado en el Consorcio. Esta fuerza es, al mismo tiempo, un reto para los procesos de deliberación y toma de decisiones al interior de la organización, y el Consorcio, potencialmente, podría “consumir” a iniciativas nuevas en el territorio. En otras palabras, la innovación podría quedar supeditada sólo a esta organización, situación que no se percibe positiva.

En contraste a lo anterior, la participación de los actores en Tenancingo, México, se limita a los canales que el propio Estado (en sus diferentes escalas y sectores) ha creado para ello. Como resultado es posible observar una apropiación baja de las estructuras organizativas, que generalmente se conforman como requisito para acceder a recursos y servicios gubernamentales. En Tenancingo no se ha podido pasar de las acciones colectivas estructurales a las funcionales, ya sea por el desinterés de los artesanos o por la ineficiencia (¿indiferencia?) del gobierno.

### LA PROPUESTA METODOLÓGICA AT-SIAL

La experiencia de aplicación de la AT-SIAL en cuatro territorios de América Latina permitió construir una metodología por la vía empírica: partiendo de un marco metodológico general (ver Sección Dos), que podría entenderse como una hipótesis inicial, se realizaron cuatro “experimentos” en territorios diferentes. De éstos, se derivaron aprendizajes prácticos que fueron discutidos con el equipo internacional e interdisciplinario participante. Además, los procesos de diagnóstico y activación en los territorios, permitieron revisar conceptos y enfoques en torno al territorio, la agroindustria rural, la institucionalidad y las relaciones locales, entre otros temas.



Toda esa experiencia se reflejó en la construcción de la “Guía metodológica para la Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)” (Boucher y Reyes, 2013), también como parte de los productos del proyecto SIAL del FonCT.

De acuerdo a lo anterior, la metodología AT-SIAL está conformada de cuatro fases (Preparación y planeación, Diagnóstico, Diálogo para la Activación e Implementación) y 11 etapas. Esta estructura se puede asociar a productos específicos que incluyen: Cédula de objetivos y alcance, Mapeo territorial base, Documento del diagnóstico, Árbol de problemas y líneas de acción, y Cartera de proyectos, entre otros (Cuadro 23).

Cuadro 23. Resumen de la metodología AT-SIAL

Fase	Etapas	Productos asociados
Preparación y planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de objetivos y alcances</li> <li>Reunión técnica preparativa</li> <li>Integración de los equipos de trabajo y de coordinación</li> <li>Capacitación y material específico</li> <li>Visita prospectiva</li> <li>Mapeo territorial base</li> <li>Plan de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cédula de objetivos y alcances</li> <li>Grupos formados</li> <li>Mapeo territorial base</li> <li>Ficha descriptiva del territorio</li> <li>Plan de trabajo</li> </ul>
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acercamiento</li> <li>Profundización</li> </ul>	Documento de diagnóstico
Diálogo para la Activación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación del diagnóstico</li> <li>Análisis estratégico</li> <li>Plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria del(los) taller(es)</li> <li>Árbol de problemas y líneas de acción</li> <li>Plan</li> </ul>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfiles de proyecto</li> <li>Puesta en marcha</li> <li>Seguimiento</li> <li>Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartera de proyectos</li> <li>Bitácora del proyecto</li> <li>Reportes de evaluación</li> </ul>

Fuente: Boucher y Reyes (2013).

El resultado esperado de la aplicación de esta metodología es un territorio activado, pero “¿qué implica esto?” La respuesta se encuentra en lograr que en un territorio definido, elementos como la historia, los actores, los circuitos productivos, el saber-hacer, los recursos pasivos (específicos al territorio, principalmente) y las organizaciones e instituciones, se integren en torno a una acción colectiva, que puede ser la calificación territorial, una marca colectiva o la conformación de una organización –funcional– que articule a diferentes actores para un objetivo común.

Se espera que un territorio activado se distinga por las relaciones de confianza, la articulación territorio-producto-actores, la institucionalidad local fortalecida, el arraigo –y valoración– territorial.



Así, un territorio activado generará externalidades positivas y economías de escala, mediante intercambios con el exterior y el acceso a nichos de mercado.

Evidentemente, el grado y la forma que alcance la AT-SIAL dependerá del contexto, logros y recursos de cada territorio. En este sentido, pueden ser tan diversas como: (i) la generación de recomendaciones para políticas y programas públicos con visión territorial (caso La Comarca, Argentina); (ii) la promoción de productos típicos del territorio mediante la creación de un programa radial, una agrotienda virtual y un afiche de promoción turística y productos (caso Sur Alto, Costa Rica); (iii) el desarrollo de perfiles de proyecto para financiamiento, como una marca colectiva y el fomento de la agricultura familiar y campesina a través de una red (Valle del Intag, Ecuador); y la formación de una organización municipal que integre a productores y artesanos, y un proyecto de centro de comercialización de artesanías (Tenancingo, México).

Como se verá a continuación, hay elementos clave en la construcción de la AT-SIAL. Éstos pueden ser aplicados a regiones variadas en América Latina, centrándose en la búsqueda de dos aspectos: el empoderamiento de los actores como agentes de su propio desarrollo (el aprendizaje del trabajo colectivo para desarrollar los territorios rurales) y la valorización de la identidad territorial.

### **Elaboración de un plan de activación**

En cada territorio, luego de la discusión y validación del diagnóstico y la realización del análisis FODA, se llevó a cabo un taller para identificar los principales problemas de los actores. Mediante este proceso, el documento que incluye el plan de activación (o su inicio) fue generado a partir de las preocupaciones de los propios actores del territorio, así como de su iniciativa para solucionar los problemas. La identificación y jerarquización de los problemas también fueron realizadas de forma participativa, con apoyo del equipo técnico en cada territorio.

La naturaleza participativa de la construcción de un plan desde la base social ("*bottom-up planning*") es un elemento central para iniciar el proceso de desarrollo territorial. De esta forma se promueve que los actores involucrados sean sujetos (no objetos) de las acciones de desarrollo.



## CONCLUSIONES

Gracias a su enfoque participativo, la metodología AT-SIAL utilizada en los territorios permitió integrar varias visiones locales alrededor de un objetivo común. Es ese objetivo lo que permite a las concentraciones de AIR “hacer sistema” e iniciar un proceso de movilización de sus recursos específicos. Esta movilización, combinada con recursos genéricos y exógenos, permite generar alternativas de desarrollo.

El trabajo desarrollado por el IICA, con apoyo del CIRAD en estos cuatro territorios rurales de América Latina, ha permitido avanzar en la construcción de una herramienta para el impulso del desarrollo sustentado en el enfoque SIAL: la Activación Territorial con enfoque de SIAL (AT-SIAL). Gracias a la naturaleza participativa de la metodología los actores locales se vuelven agentes activos de su propio proceso de desarrollo, que a su vez tiene en su base la construcción de capacidades e innovación, tanto técnica como social.

En particular, la aplicación de la AT-SIAL, con sus herramientas metodológicas y las lecciones aprendidas en los cuatro casos territoriales, permite:

### Una nueva visión de la gestión territorial

La AT-SIAL parte de una visión del desarrollo territorial basada en la relación territorio-actores-productos. A través de esta visión es posible impulsar una nueva vía de gestión territorial que articula las diferentes actividades productivas de un territorio y permite el empoderamiento de los actores locales. Esta nueva visión promueve:

- Acompañar la creación de organizaciones y la articulación de productores, instituciones, comerciantes y otros actores locales, impulsando un cambio en las actitudes: de una mentalidad individualista hacia relaciones colaborativas que construyan y desarrollen acciones colectivas.
- Impulsar la cooperación horizontal y los encadenamientos (*i. e.* hacia atrás y hacia delante de las cadenas productivas) entre los actores locales o de un mismo sector, para generar condiciones más competitivas para el ingreso de los productos de las AIR en los mercados globalizados.
- Resaltar el papel de la innovación dentro de la estrategia, particularmente en lo referente a la innovación colectiva.



## El empoderamiento de los actores como agentes de su propio desarrollo

A través de la visión participativa e integradora del enfoque SIAL los actores del territorio son los principales promotores del proceso de desarrollo (*“bottom-up planning”*). Al involucrarse directamente en este proceso, los actores desarrollan capacidades de gestión, negociación, empresariales y organizativas. Ello permite el empoderamiento y la apropiación de un amplio proceso de desarrollo.

En este sentido, la AT-SIAL permitirá impulsar la creación de capacidades en los actores locales a través de su participación directa en la identificación y activación de los recursos específicos del territorio. En particular, la creación de capacidades en los actores sobre cómo organizarse y negociar, así como de la adquisición de capacidades técnicas. Apropiarse del proceso de activación también permitirá a los actores reafirmar su identidad territorial y fortalecer la cohesión social del territorio, es decir, un empoderamiento con sentido territorial.

### Valorización de la identidad territorial

Los procesos de activación de los recursos específicos de un territorio permiten valorizar el origen territorial de los productos. Por ejemplo, a través de la calificación territorial con una denominación de origen o con otras formas de identificación geográfica. Estos procesos permiten mejorar los ingresos de los pequeños productores mediante la articulación de productos tradicionales, con fuerte arraigo territorial, a nichos de mercado especializados.

Lo anterior se logra mediante plataformas de exportación orientadas hacia mercados especializados, como pueden ser orgánico, comercio justo o de nostalgia. De igual forma, este proceso puede generar la articulación de los productos agrícolas con actividades turísticas, dando lugar a una ruta agroturística, como “la ruta del café”, “la ruta del queso Cotija”, “la ruta del cacao”, entre otras (agroturismo). Algunas de estas opciones fueron reconocidas por el proceso de AT-SIAL en los cuatro territorios, mientras que otras ya estaban presentes. En cualquier caso, la metodología general se orienta a fortalecer esos mecanismos.

### Nuevos instrumentos para la gestión territorial

La AT-SIAL ha impulsado la generación de herramientas de gestión que pueden ser adaptadas y mejoradas por apropiación de los actores locales. En particular, este enfoque metodológico permite:

- Un marco conceptual y metodológico (con herramientas específicas) para definir, caracterizar y activar territorios.
- Impulsar la integración de las diferentes actividades económicas y grupos de actores presentes en un territorio, como base de una dinámica de desarrollo territorial.
- Generar mecanismos de coordinación mixta (horizontal y vertical) y cooperación híbrida (pública, privada y social) entre los actores del territorio.

## Políticas públicas para el desarrollo territorial

A través del diálogo que se establece entre los diversos actores en el territorio, se genera un diagnóstico incluyente sobre las principales problemáticas y oportunidades que enfrenta el territorio en su conjunto. De igual forma, gracias a este diálogo se logra un proceso de concertación alrededor de alternativas y actividades concretas para lograr la activación. Estos dos elementos resultan insumos fundamentales para el diseño y la formulación de políticas públicas para el desarrollo territorial.

Con el Enfoque SIAL (y la metodología AT-SIAL) es posible:

- Identificar necesidades de inversión y fortalecimiento de infraestructura pública para el impulso de emprendimientos productivos.
- Aportar elementos para la definición de programas y políticas públicas con visión territorial.
- Articular a los actores en el territorio, tanto horizontal como verticalmente. Esto permite trascender la visión bilateral prevaleciente en las relaciones de cooperación entre actores en el territorio, hacia una visión transversal en la que las relaciones se vuelvan multilaterales y “poli-céntricas”.
- Ayudar en la construcción de un modelo de planeación más justo, incluyente y participativo, promoviendo un trabajo colectivo hacia los retos que, en el contexto actual, enfrenta la agricultura familiar campesina en América Latina. Estos retos incluyen: la seguridad y soberanía alimentaria, la sustentabilidad y la adaptación al cambio climático.





## REFERENCIAS

- Abdelmalki L., D. Dufourt, T. Kirat y D. Requier-Desjardins (1996). "Technologie, institutions et territoires: le territoire comme création collective et institutionnelle", en *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Pecqueur B. (dir.), L'Harmattan, París, pp. 177-194.
- Aghón, F., F. Alburquerque y P. Cortés (2001). Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ. Santiago de Chile.
- Aguilar, E., y C. Lozano (2006). "Las denominaciones de origen de aceite en Andalucía y el nuevo escenario rural europeo", en III Congreso Internacional de la RedSIAL "Alimentación y Territorios", Baeza, España, 18-21 de octubre del 2006, 33 pp.
- Akerlof, G. (1970). "The market for Lemons: quality uncertainty and the market mechanism", en *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3 (Ago. 1970), pp. 488-500
- Akerlof, G. y R. Kranton (2000). "Economics and identity", en *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115 (3), pp. 715-753.
- Allaire G., y B. Sylvander (1997). "Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale", en *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, número 44, pp. 27-59.
- Allaire, G., y T. Dupeuble (2003). "De la multifuncionalidad a la multi-evaluación de l'actividad agrícola", en *Économie rurale*, número 275 (1), pp. 51-65.
- Allaire, G., y T. Dupeuble (2004). "Des concepts aux indicateurs du développement durable: multidimensionalité et responsabilisation", en *Développement durable et territoires* [en línea], consultado el 09/08/2009 en <http://developpementdurable.revues.org/index678.html>
- Álvarez Barajas R., E. Barragán López y P. Chombo Morales (2004). *Reglas de uso de la Marca Colectiva Queso Cotija, Región de Origen*, El Colegio de Michoacán, Zamora, México, 20 pp.
- INDEC (2010). Censo Nacional de Población y Vivienda, República de Argentina (datos preliminares).
- Aubrée, P., y G. Maréchal (2006). "Comment accompagner les projets multifonctionnels? L'expérience du programme Terriam", en: III Congreso Internacional de la RedSIAL "Alimentación y Territorios", Baeza, España, 18-21 de octubre del 2006, 19 pp.
- Ayala J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neo-institucionalismo económico*, 397 pp.
- Ayala J. (2002). *Fundamentos institucionales del mercado*, UNAM, México, 253 pp.
- Ayuntamiento Municipal de Tenancingo 2006-2009. Folleto informativo. Ayuntamiento Municipal de Tenancingo, México.
- Baquero, M., A. Lucio-Paredes y R. Vinuesa (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): Intag, Ecuador*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 72 pp.
- Barragán, E. (2003). "Por una orientación plural del porvenir. Proceso de certificación y patrimonio cultural en la Sierra de Jalmich", en *Estudios Michoacanos*, O. González, El Colegio de Michoacán, número 10, Zamora, pp. 219-243.
- Barrère C., D. Barthélemy, M. Nieddu, y F. D. Vivien (eds.) (2005). *Réinventer le patrimoine. De la culture à l'économie, une nouvelle pensée du patrimoine?*, 337 pp.
- Barthélemy, D., y M. Nieddu (2007). "Non-trade concerns in agricultural and environmental economics: How J. R. Commons and Karl Polanyi can help us", en *Journal of Economic Issues*, número 41 (2), pp. 519-527.
- Becattini, G. (1979). "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", en *Rivista di Economia e Politica Industriale*, volumen 5, número 1.
- Becattini, G. y L. Omodei (2002). "Rural local identities and Globalization", en A. Cristovão, L. Omodei (eds) *Farming and Rural Systems Research and Extension*, International Farming Systems Association, Florencia, Italia, 8-11 de abril, 15 pp.



Benedict, B. (1980). "Características sociológicas de los pequeños territorios y sus repercusiones en el desarrollo económico", en Banton, M. (comp.) *Antropología de las sociedades complejas*. Alianza Editorial. Madrid, España.

Benko, G. (2002). "Desarrollo regional: revisando las últimas décadas", en Leticia Campos Aragón (coord.). *La realidad económica actual y las corrientes teóricas de su interpretación: un debate inicial*, Colección Libros de la Revista Problemas del Desarrollo, Nueva época, pp. 347-369.

Benko, G., y A. Lipietz (eds.) (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, París, P. U. F., 424 pp.

Bérard, L., M. Hirczak, P. Marchenay, A. Mollard y B. Pecqueur (2005). "Le panier de biens: une construction patrimoniale et territoriale. L'exemple de la Bresse", en: Symposium PSDR "Territoires et enjeux du développement régional", Lyon, 9-11 de marzo, 16 pp.

Biénabe, E., F. Boucher, C. Cerdan, y S. Fournier (2004). "Durabilités des SIAL dans les pays en développement: le rôle des ressources spécifiques et de l'action collective", en Colloque International sur le Développement Durable et Globalisation dans l'Agroalimentaire, AIEA2, 2004-08-23/2004-08-24, Québec, Canada. 16 pp.

Billaudot, B., K. Colletis-Wahl (2006). "Un réexamen de la proximité: de la nécessité de distinguer deux types de going concern, le territoire et l'organisation", en Les cinquièmes journées de la proximité, "La proximité entre interactions et institutions", Bordeaux, 28-30 de junio del 2006, 31 pp.

Blanco, M. (2004). Diseño de la ruta alimentaria de queso Turrialba. Proyecto final. Posgrado en Turismo Rural, Universidad de Buenos Aires.

Blanco, M. y L. Granados (2007). Queso Turrialba- Costa Rica. Poméon, T. (2007). Reporte realizado para la FAO y el IICA en el marco de un estudio sobre los productos de calidad vinculada al origen en América Latina. Seminario realizado del 12 al 13 de diciembre del 2007, Santiago de Chile.

Blanco, M., P. Vargas y K. Acuña (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): Sur Alto, Costa Rica*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 76 pp.

Boltanski, L. y L. Thévenot (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, París.

Bom Konde P. C., Muchnick J., Requier-Desjardins D., (1998). Sélection et diffusion des savoir-faire agro-alimentaires. INRA—SAD/CIRAD-Tera/Cnearc, Systèmes agroalimentaires localisés et construction des territoires, Toulouse, INRA.

Bondel, S. (2008). "Transformaciones territoriales y Análisis geográfico en Ámbitos Patagónicos de Montaña. La Comarca Andina del Paralelo 42", Tesis Doctoral en Geografía. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata (MS).

Boucher F. y Reyes, J. A. (2011). *Guía Metodológica para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados*, IICA, México, 91 pp.

Boucher F. y Reyes, J. A. (2013). *Guía metodológica para la Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL)*, IICA/CIRAD, México, 104 pp.

Boucher, F., D. Requier-Desjardins, y A. Carimentrand (2004). "La globalisation et les processus de 'dé-clusterisation' des concentrations d'agro-industrie rurales en Amérique Latine: le cas d'un fromage typique du Pérou", en Colloque AIEAL sur le Développement Durable et la Globalisation dans l'Agroalimentaire, 15 pp.

Boucher, F. (2001). Una visión territorial de la AIR: los SIAL. Avances conceptuales. Documento de trabajo (no editado), IICA, México, enero del 2001, 15 pp.

Boucher, F. (2003). Los Sistemas Agroalimentarios Localizados. Una opción para fortalecer las agroindustrias rurales en el marco de la globalización. Taller de capacitación impartido por Boucher F. en la UAC, UAM y UAEM, México, CIRAD, 2004.

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. Tesis de doctorado, Universidad de Versailles Saint Quentin en Yvelines, 436 pp. y anexos 250 pp.

Boucher, F. (2006a). La leche como instrumento de desarrollo regional. Tendências e avanços do agronegócio do leite nas Américas, economia e mercados. Actas del 9º Congreso Panamericano de la Leche, Porto Alegre, Brasil, FEPAL, EMBRAPA y AGL.



Boucher, F. (2006b). "Agroindustria Rural y Sistemas Agroalimentarios Locales, nuevos enfoques de desarrollo territorial", en III Congreso Internacional de la Red SIAL "Alimentación y Territorios, Baeza, España, 18–21 de octubre del 2006, 23 pp.

Boucher, F. (2009a). "La paradoja de la viabilidad económica sin viabilidad colectiva: el caso de las agroindustrias rurales inducidas de la Selva Lacandona del Estado de Chiapas, México", en Congreso AMER; San Cristóbal de las Casas, México, 19-23 de agosto del 2009, 24 pp.

Boucher, F. (2009b). "Reflexiones en torno al enfoque SIAL: evolución y avances desde la Agroindustria Rural (AIR) hasta los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)", en: Seminario internacional sobre SIAL en México, Jiquilpan, México, noviembre del 2009.

Boucher, F. (2012). "De la AIR a los SIAL: reflexiones, retos y desafíos en América Latina", en *Agroalimentaria* 18(34): 79-90.

Boucher, F. y Muchnik, J. (Coord.) (1998). "Les agro-industries rurales en Amérique latine", en *Collection Repère*, Francia, CIRAD, 351 p.

Boucher, F., J. Muchnik, y D. Requier-Desjardins (2006). "Sistemas Agroalimentarios Localizados: agroindustria rural, valorización de recursos locales y dinámicas territoriales", en Macías, A. et al. (Coord.) *Agroindustria rural y territorio. Los desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Localizados*.

Boucher, F., J. A. Fraire y J. A. Reyes (2013). "Aportes del enfoque de sistema agroalimentario localizado (SIAL) a la gestión territorial. Reflexión a partir del proceso de activación de cuatro territorios en América Latina", *VI Congreso Internacional Sistemas Agroalimentarios Localizados. Os SIAL face às oportunidades e aos desafios do novo contexto global*, Brasil.

Boyer, R. (2001). L'après consensus de Washington: institutionnaliste et systémique. L'année de la régulation 2001. Economie, institutions, pouvoirs, Presses de Sciences-Po, pp. 13-56.

Boyer, R., y Y. Saillard (dir.) (2002). "Théorie de la régulation. L'état des savoirs", en *La Découverte-Recherche*, 588 pp.

Bustos, R. (2008). "Matriz de identificación de Sistemas Agroalimentarios Localizados como proceso de valorización y anclaje territorial", en 4º Congreso Internacional de la red SIAL, Mar del Plata, Argentina, octubre del 2008, 22 pp.

Camacho, G. (2011). Acciones gubernamentales para el fomento de las agroindustrias florícolas de Tenancingo, Estado de México. Trabajo terminal de grado, Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), México.

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.

Cardozo, A. y R. Reuque (2012). "Caracterización de la producción ganadera correspondiente al sector rionegrino de la Comarca Andina del Paralelo 42°." Comunicación Técnica número 80 Área Desarrollo Rural INTA AER El Bolsón, Series: Comunicaciones Técnicas, ISSN 1667-4006.

Caron, P., E. Reig, D. Roep, W. Hediger, T. Le Cotty, D. Barthélemy, A. Hadyńska, J. Hadyński, H. A. Oostindie, y E. Sabourin (2008a). "Multifunctionality: refocusing a spreading, loose and fashionable concept for looking at sustainability?", *Agricultural Resources, Governance and Ecology*, número 7 (4/5), pp. 301–318.

Caron, P., E. Reig, D. Roep, W. Hediger, T. Le Cotty, D. Barthélemy, A. Hadyńska, J. Hadyński, H. A. Oostindie, y E. Sabourin (2008b). "Multifunctionality: epistemic diversity and concept oriented research clusters", en *Agricultural Resources, Governance and Ecology*, número 7 (4/5), pp- 319–338.

Casabianca, F., B. Sylvander Y. Noël, C. Béranger, J. B. Coulon, y F. Roncin (2005). "Terroir et Typicité: deux concepts-clés des Appellations d'Origine Contrôlée. Essai de définitions scientifiques et opérationnelles", en Symposium PSDR "Territoires et enjeux du développement régional", Lyon, 9-11 de marzo del 2005, 18 pp.

Cascante S., M. (2003). Concentración de queserías en las faldas del Volcán Turrialba, Informe final. PRODAR/IICA-UNA, 51 pp.

Castro, D. P. (2003). *Chayotes, Burros y Machetes*, El Colegio Mexiquense, México, 488 pp.

Castro, R. (2011). *Diagnóstico Empresarial Región Sur*.

Cerdan, C. (1999). "Qualité territoriale et dynamique des entreprises. Les fromageries artisanales dans le Nordeste Brésilien", en *Performances Humaines et Techniques*, Dossier: Anthropologie et entreprises; número 101, pp. 32-38.



Cerdan, C., y D. Sautier (2001). "Construction territoriale de la qualité des produits de l'élevage dans le Nordeste brésilien", en 1er congrès international du réseau SIAL, Montpellier, France, octubre del 2002, 15 pp.

Cerdan, C., y S. Fournier (2007). "Le système agroalimentaire localisé comme produit de l'activation des ressources territoriales. Enjeux et contraintes du développement local des productions agroalimentaires artisanales", en H. Gumuchian y B. Pecqueur (dir), *La ressource territoriale*, París, 2007, pp. 103-125.

Champredonde, M. (2008). "Localización, deslocalización, ¿relocalización? de la calidad de las carnes vacunas pampeanas argentinas. Impacto territorial", en *Sistemas Agroalimentarios Localizados en Argentina*, I. Velarde, A. Maggio, y J. Otero (eds), pp. 76-99.

Chan Kim, W., y R. Mauborgne (2005). "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", en *Harvard Business School Press*, 256 pp.

Chávez, E. y Boucher, F. (2010). *Diagnóstico de las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona, Chipas, México*, IICA-CIRAD, 114 pp.

Chayanov, A. V. (1925). *La organización de la unidad económica campesina*, Nueva Visión, 1974 339 pp.

CIRAD-S AR (1996). SIAL. Organisations, Innovations et Développement Local, noviembre de 1996, 27 pp.

Cittadini, R. (2002). "Reflexiones de un sociólogo rural en el debate sobre el pensamiento económico", en: Leticia Campos Aragón (coord.), *La realidad económica actual y las corrientes teóricas de su interpretación: un debate inicial*, Colección Libros de la Revista "Problemas del Desarrollo/Nueva Época", pp. 245-279.

Cobelo, C. (2008). "Informe sobre el relevamiento realizado en el 4º trimestre de 2006", ANPRALE. INTA-EEA Bariloche-AER El Bolsón, febrero del 2008 (inédito, 16 p.)

Colletis G. y B. Pecqueur (2004). Révélation des ressources spécifiques et coordinations situées, en Colloque international sur "l'économie de proximité", Marseille, 8-9 junio del 2004, *Revue Economie et Institution*, 17 pp.

Colletis, Gabriel y Bernard Pecqueur (2005). "Révélation de ressources spécifiques et coordination située", *Revue Economie et Institution*, N° 6-7, 1er et 2nd semestres.

Commons, J. (1931). "Institutional Economics", *The American Economic Review*, número 21 (4), pp.648-657.

Comunidad Europea. (2006). *El Enfoque Leader: guía básica*.

CONEVAL (2010). Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social, México.

Consorcio Toisán (2011). "Programa de manejo territorial sustentable Intag", Cotacachi.

Correa, C. (2004). Analyse comparative de 9 cas d'AIR de l'Amérique Latine, Mémoire de DEA, Université de Versailles-St Quentin, septiembre del 2004, 108 pp. y anexos.

Courlet, C. (2001). "Réseaux d'entreprises et Territoires. Regards sur les Systèmes Productifs Locaux", en : *Les Systèmes Productifs Localisés: de la définition au modèle*, pp. 17-62.

Courlet, C. (2002). "Les Systèmes Productifs Localisés. Un bilan sur la littérature", en *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, número 33, pp. 27-40.

Courlet, C., B. Soulage, y B. Pecqueur (1993). "Industrie et dynamiques de territoires", En *Revue d'Économie Industrielle*, número 64 (2), pp. 7-21.

CREAR (2011). Diagnóstico Sectorial Cervecerías de Bariloche y Comarca Andina, Coord. Daniel Natapof.

Danklmaier, C. (2011). "Características Socioculturales de la Población del Área Natural Protegida Río Azul Lago Escondido, Documento elaborado para contribuir al Plan de manejo del ANPRALE.

Danklmaier, C., W. Heinrichs y H. Riveros (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): La Comarca Andina del Paralelo 42º, Argentina*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 80 pp.

De la Peña V. R. et al. 2011. Exposición Itinerante del rebozo como estrategia para la revalorización del patrimonio artesanal en el municipio de Tenancingo, Estado de México. Revista Digital de Gestión Cultural ([http://gestioncultural.org.mx/revista/02/De\\_la\\_Pena\\_N2\\_A1.pdf](http://gestioncultural.org.mx/revista/02/De_la_Pena_N2_A1.pdf)).

Delgado C., J. (1999). "La nueva ruralidad en México", en *Investigaciones Geográficas*, número 39, Editorial CEPAL, Santiago de Chile, pp. 82-93.

Demichelis, A. (2011). “La agroindustria regional de la fruta fina. Caso de la Comarca Andina del Paralelo 42”.

Demichelis, A. y M. Rajchenberg (2002). “Hongos comestibles. Ciclo biológico, recolección y conservación”, editado por AER El Bolsón en Lago Puelo, Chubut. 72 pp.

Di Méo, G. (1998). “De l'espace aux territoires – éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la Géographie”, en *L'Information Géographique*, número 3, pp. 99-110.

Dupuy, C., y A. Torre (1998). “Cooperation and Trust in Spatially Clustered Firms”, en *Trust and Economic Learning*, Lazaric N. y Lorenz E. (eds), Edward Elgar, Londres.

Dutertre, C., M. El Mouhoub, P. Moati, y R. Petit (2000). “Secteurs et territoires dans les régulations émergentes”, en *La lettre de la régulation*, número 33, junio del 2000, pp. 1-4.

Echeverri, R. y Sotomayor, O. (2010). Estrategias de gestión territorial rural en las políticas públicas en Iberoamérica. Documento de Proyecto LC/W 376, Unidad de Desarrollo Agrícola/CEPAL y RLC/FAO, Santiago de Chile.

Fournier, S. (2008). “Les Indications géographiques: une voie de pérennisation des processus d'action collective au sein des Systèmes agroalimentaires localisés?”, en *Cahiers Agricultures*, número 17 (6), pp. 547-551.

Fabila, A. (1947). “Tenancingo: Exploración Socioeconómica”, en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 9, No. 2, mayo-agosto de 1947, pp. 257-285.

FAO (2005). La guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma.

Filippa, M. A. (2002). “Formation et transformation des systèmes productifs locaux. Les spécificités des filières agroalimentaires”, en 1er congrès international du réseau SIAL, Montpellier, France, octubre del 2002, 29 pp.

Fischler, C., (1990). *L'omnivore*, Ed. du Seuil, 440 pp.

Fourcade, C., J. Muchnik, y R. Treillon (2009). *Les coopérations territorialisées en agroalimentaire*, Ed Quae.

Fournier, S. (2002). *Dynamiques de réseaux, processus d'innovation et construction de territoires dans la production agroalimentaire artisanale. Etudes de cas autour de la transformation du gari de manioc et de l'huile de palme au Bénin*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Economie, soutenue le 28 juin 2002 à l'Université de Versailles/Saint-Quentin-en-Yvelines.

Fournier, S., y P. Moiti-Maizi (2004). “Proximité professionnelle et proximité communautaire: une grille d'analyse des proximités complexes dans le secteur artisanal”, en 4th proximity congress: Proximity, Networks and co-ordination, Marseille, junio del 2004, 16 pp.

Frayssignes, J. (2005). *Les AOC dans le développement territorial. Une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Géographie, soutenue le 12 décembre 2005 à l'Université de Toulouse-Le Mirail, 444 pp. y anexos.

Gamboa, M. (2008). *Plan Estratégico de Desarrollo Rural Territorial GAT Sur Alto 2009-2013*, PDR.

Garat J., J. Otero, A. Ahumada, G. Bello, y L. Terminiello (2008). “El tomate –platense– no tiene la culpa... La experiencia de la revalorización de hortalizas locales en el Cinturón Verde de la Plata”, en I. Velarde, A. Maggio y J. Otero (eds), *Sistemas Agroalimentarios Localizados en Argentina*, pp. 65-75.

García, M. (2011). “Sistematización del primer taller del grupo de trabajo territorial”, IICA, Oficina en Ecuador.

GAT. *Matriz Final Marco Lógico GAT Sur Alto y Bajo*.

Geilfus, F. (1997). *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, Diagnóstico, Planificación, Monitoreo y Evaluación*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Gereffi, G., J. Humphrey, y T. Sturgeon (2005). “The governance of global value chains”, en *Review of International Political Economy*, número 12, pp. 78–104.

Geslin, P. (1999). *Coordinations territoriales des activités agroalimentaires*. Document de travail, ATP SIAL et construction de territoires, 43 pp.

GIS SIAL (2009). *Bilan du Groupement d'Intérêt Scientifique Systèmes Agroalimentaires Localisés (2001-2007)*, 56 pp.

Gluckman, M. (1955). “The Judicial Process among the Barrotes Manchester”, Manchester University Press.



Gobierno municipal de Cotacachi. (2011a). "Plan de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial del Cantón Cotacachi", Cotacachi.

Gobierno municipal de Cotacachi. (2011b). "Plan de Desarrollo Económico Sustentable del Cantón Cotacachi 2011 – 2016", Cotacachi.

Gómez, M., Rindermann R., F. Cervantes, S. Whiteford, y M. Chávez (2003). "Capital social y pequeños productores de leche en México: los casos de los Altos de Jalisco y Aguascalientes", en *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina: en busca de un nuevo paradigma*, Santiago de Chile, enero del 2003, pp. 529-553.

González Rojas, M.C. (2002). "Sistema agroalimentario localizado de trapiches paneleros en Santander de Quilichao, departamento del Cauca-Colombia", en 1er Congrès international du réseau SIAL, Montpellier, Francia, octubre del 2002. 19 pp.

González, I. (2011). Acción colectiva de productores de flor de corte en Tenancingo, Estado de México, Trabajo terminal de Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario. Universidad Autónoma del Estado de México.

González, J., Gómez, D., Palafox, J., Ramírez, L., Romero, M. y Solano, C. (2009). Feria del obispo en Tenancingo, Estado de México, como elemento para fomentar el turismo. Trabajo presentado en el XI Nacional y V Internacional de SECTUR/CESTUR y 3º Congreso Nacional de la AMIT, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B. C., del 7 al 9 de octubre de 2009.

Gonzalez, L. (2002). "Salinas, una economía solidaria", en 1er Congrès international du réseau SIAL, Montpellier, Francia, octubre del 2002, 25 pp.; Grosjean, N. (2002), *Globalisation et autonomie des systèmes de production territoriaux*, Neuchâtel, EDES.

Griffin y Mackinley. (1994). *A framework for development Cooperation*, UNDP.

Guber, R. (2000). "La etnografía. Método, campo y reflexividad", en Colección Ediciones Latinoamericanas de Sociocultura y Comunicación, Editorial Norma, Buenos Aires.

Guibert, M. (1999). Les stratégies territoriales des acteurs agroindustriels face au MERCOSUR. Les tritrateurs de soja en Argentine. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Etudes Rurales, soutenue le 28 juin 2002 à l'Université de Toulouse-Le Mirail, 392 pp.

Hardin, G. (1968). "The Tragedy of the Commons", en *Science*, número 162, pp. 1243-1248.

Hirczak, M., M. Moalla, A. Mollard, B. Pecqueur, M. Rambonilaza, y D. Vollet (2008). "Le modèle du panier de biens. Grille d'analyse et observations de terrain", en *Economie Rurale*, número 308, pp. 54-69.

IGECEM (2008). Producto Interno Bruto Municipal. Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México, Gobierno del Estado de México.

INEGI (2009). *Prontuario de información geográfica de los Estados Unidos Mexicanos. Tenancingo*, México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), México.

INEGI (2012). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

INRA-SAD (2000). *Processus d'Innovation dans le Développement Agroalimentaire Local (projet PIDAL)*, 3 de marzo del 2000, 21 pp.

INTA (2008). "Sistema de Soporte de Decisiones para la Producción Agrícola de los Valles Cordilleranos Patagónicos", H. Méndez (Coord.) 1a Ed. C.A. de Buenos Aires, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA, 2008. CD ROM. ISBN 978-987-521-283-1.

Kébir, L. (2006). "Ressource et développement régional, quels enjeux", en *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, número 5, pp. 701-723.

Kirat, T., y C. Sierra (1996). "Organisation territoriale, institutions et dynamique économique: repères théoriques", en L. Abdelmalki y C. Courlet (dir.) *Les Nouvelles Logiques du Développement*, L'Harmattan, Logiques économiques, pp. 57-71.

Lamarque, T. (2003). "Territoire: développement exogène, développement endogène et hétéronomie", en *Forum de la Régulation*, 2003, París, 13 pp.

Landel, P.A., y N. Senil (2009). "Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement", en *Développement durable et territoires [en línea]*, Dossier 12: Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable, mis en ligne le 20/01/2009, consultado el 09/02/2009. <http://developpementdurable.revues.org/index7852.html>

Lara, S. (1999). Flexibilidad productiva y trayectorias laborales: La floricultura de exportación en México, en: Grammont, H. et al. (Coord.), *Agricultura de Exportación en tiempos de Globalización*, Universidad Autónoma Chapingo, Texcoco, Estado de México.

Le Bail, M. (2001). "Spécificité locale pour un produit banal. Le blé dur destiné à la fabrication de pâtes alimentaires", en *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agroalimentaires et le Développement*, 2001, número 32, pp. 37-50.

Lemoine, G. y L. Sarabia (2001). "Instrumento para el Desarrollo Sustentable del Territorio Nacional", en *Revista Aportes. Microrregiones: Asociación de Administradores Gubernamentales*, Buenos Aires.

Linck, T. (2006). "La economía y la política en la apropiación de los territorios", *ALASRU, Análisis Latinoamericano del medio rural*, número 3, pp. 251-286.

Linck, T. (2007). "Le dilemme de la gestion patrimoniale. L'exclusion, condition et écueil de l'appropriation collective", *Economie appliquée*, número 3, pp. 177-198

Linck, T., y C. Schiavo (ed.) (2003). *Nueva ruralidad, patrimonios colectivos y sustentabilidad en la Cuenca del Plata*, Université Toulouse Le Mirail–Groupe de Recherche sur l'Amérique Latine (GRAL) – Laboratoire Dynamiques Rurales; CNRS-INRA, Francia, Universidad de la República, Editorial Nordan, Comunidad del Sur, Montevideo, Uruguay.

Linck, T., y R. Bouche (2008). "Los SIAL entre apropiación y despojo territorial: hay que darle rumbo al enfoque", en *4ème Congrès international du réseau SIAL, Mar del Plata, octubre del 2008*, 10 pp.

Linck, Thierry; Barragán López, Esteban y Casabianca, François (2006). "De la propiedad intelectual a la calificación de los territorios: Lo que cuentan los quesos tradicionales", *Agroalimentaria*, vol. 11 no. 22, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

Lopez, E., y J. Muchnik, (1997). *Petites entreprises et grands enjeux: le développement agroalimentaire local*, Ed. l'Harmattan, París.

Lopez, E.; Muchnik, J. (Cord.) (1997). *Petites Entreprises et grands enjeux. Le développement agroalimentaire local*, Tome II, Francia, L'Harmattan, 355 p.

López, M. (2011). *Entre la identidad y la ruptura territorial. Construcción sociohistórica y socioeconómica en Intag*, Programa de Desarrollo Territorial. Maestría en Desarrollo Local y Territorial. FLACSO. Quito, septiembre del 2011.

López, M. J. (1997). *Monografía Municipal de Tenancingo*, Instituto Mexiquense de Cultura, Gobierno del Estado de México.

López, S. J. (2011). *Acción Colectiva: El Caso de la Concentración de Panaderías Artesanales de Tecmatlán*. Trabajo terminal de Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario. Universidad Autónoma del Estado de México.

López, J. y J. A. Fraire (2013). *Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): Tenancingo, México*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), México, 88 pp.

Lugan, J. C. (2005). *La systémique sociale*, Ed. PUF, Que sais-je?, 127 pp.

MAG-FAO. (2012). *Propuesta de encadenamientos productivos para la mejora de la competitividad de las mipymes de la región brunca, en los sectores agroalimentario y agroindustrial*, FODM.

Marchesnay, M. y Julien P. A. (1987). *La petite entreprise*, Vuibert Gestion, París.

Marshall, A. (1920). *Principles of Economics* [en línea]. McMillan and Co. Ltd., 8a. edición, 1920, libro IV, capítulo X (primera edición 1890). <http://www.econlib.org/library/Marshall>

Martinet, A. (2006). "Diagnóstico agro-socio-económico de la microcuenca del río Cristopamba", ENSAM – CNEARC, Imbabura, septiembre del 2006.

McCormick D. (2003). "Can Africa industrialize through enterprise clusters?", en *The Courier ACP-EU*, número 196, pp. 22-26.

McCormick, D. (1999). "African Enterprises Clusters and Industrialization. Theory and Reality", *World Development*, Special Issue on Enterprise Clusters, número 27 (9), pp. 1531-1551.

Melzner, G. (2012). "Diagnóstico Forestal Caracterización Plan Operativo, Región Patagonia Andina". Dirección de Producción.

Ménard, C., y E. Valceschini (2005). "New Institutions for governing the agri-food industry", en *European Review of Agricultural Economics*, número 32 (3), pp. 421-440.

Menezes, S. S. M.; M. G. de Almeida, y C. Cerdan (2009). *As fabriquetas de queijo e a configuração do território queijeiro no Sertão Sergipano do São Francisco, Brasil: enraizamento cultural e inovação*, Taller "De la leche al queso: valorización del saber-hacer tradicional para



reactivar territorios rurales de América Latina”, Toluca, Estado de México, 17-19 noviembre del 2009, 26 pp.

Moity-Maïzi, P., y J. Muchnik (2002). “Circulation et construction de savoir-faire: questions pour une anthropologie des systèmes alimentaires localisés”, en 1er Congrès international du réseau SIAL, Montpellier, Francia, octubre del 2002, 29 pp.

Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, 158 pp.

Muchnik J. (2002). “Les systèmes agroalimentaires localisés: intérêt, approche, interrogations”, Exposé Introductif du Colloque SIAL, Montpellier, Francia, 16-18 de octubre del 2002, 12 pp.

Muchnik J., D. Requier-Desjardins, D. Sautier y J. M. Touzard, (2007). “Les systèmes agroalimentaires localisés”, en *Economies et Sociétés*, Serie “Systèmes agroalimentaires”, AG, número 29 (9), pp. 1465-1484.

Muchnik, J. (1999). “SIAL: intérêts pour L’Afrique de l’Ouest”, en *Développement des petites entreprises agroalimentaires: organisations locales et dispositifs d’appui*, Dakar, diciembre de 1999, 10 pp.

Muchnik, J. (2006). “Sistemas Agroalimentarios Localizados”, presentación en las Primeras Jornadas sobre Competencias en el Desarrollo Rural, INTA-UNS, 27-29 de septiembre del 2006, Bahía Blanca, Argentina.

Muchnik, J., C. Sanz y S. G. Torres (2008). “Systèmes agroalimentaires localisés: état des recherches et perspectives”, en *Cahiers Agriculture*, número 17 (6), pp. 513-519.

Muchnik, J., y D. Sautier, (1998). *Proposition d’action thématique programmée: systèmes agroalimentaires localisés et construction de territoires*, CIRAD, octubre de 1998.

Municipalidad de Buenos Aires (2007). Plan estratégico 2007-2017.

Municipalidad de Coto Brus (2008). Plan de desarrollo municipal 2008-2018.

Municipalidad de El Hoyo (2009). *Muestreo Económico de la Actividad Privada*, Dirección de Desarrollo Económico Municipal (inédito).

Muzlera, J. (s/d). “Proyecto Diccionario de Pensamiento Alternativo CECIES”, en *Pensamiento Latinoamericano y Alternativo* ([www.cecies.org](http://www.cecies.org)).

Nava, F. (2009). Propuesta de rutas turísticas en el municipio de Tenancingo, Estado de México, con motivo de la conmemoración del Bicentenario de la Independencia de México, Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México.

Nogar, A.G. 2007. *La multifuncionalidad territorial como escenario de la nueva ruralidad*, Pampa, Año 3 Número 3: 27-41

North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

Olson, M. (1971). *The logic of collective action. Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, 1a. ed., 1965, 192 pp.

Orozco, M. y Mendoza, M. (2003). *Competitividad local de la agricultura ornamental en México*, Ciencia Ergo Sum, Universidad Autónoma del Estado de México, núm.1, vol.10: 29-42

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*, Cambridge University Press, Cambridge, Reino Unido, 290 pp.

Padrón de Artesanos de Tenancingo (2012). Archivo proporcionado por la Coordinación de Turismo del H. Ayuntamiento Constitucional de Tenancingo, Estado de México.

Perrier-Cornet, P. (2009) “Les systèmes agroalimentaires localisés sont-ils ancrés localement? Un bilan de la littérature contemporaine sur les SIAL”, en *Politiques agricoles et territoires*, Aubert F. (ed.), pp. 49-68.

Pecqueur, B. y B. Zimmermann (2004). *Economie de proximités*, París, Hermès-Lavoisier, 264 pp.

Pecqueur, B. (1992). “Territoire, territorialité et développement”, en : *Industries et territoires: les systèmes productifs localisés*, Actes du colloque de Grenoble, octubre de 1992, IREPD, 1993, pp 71-88.

Pecqueur, B. (1996). “Processus cognitifs et construction des territoires économiques”, en: B. Pecqueur (dir.) *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, pp. 209-226.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local. Les systèmes productifs localisés*, Syros, 2a. édition.

Pecqueur, B. (2001). “Qualité et développement territorial: l’hypothèse du panier de biens et de services territorialisés”, en *Économie Rurale*, número 261, pp. 37-49.

Pérez, M. (2008). "Reconfiguración institucional y emergencia de las organizaciones en el marco de la implementación de una DO. El caso del chivito criollo del Norte Neuquino", en: I. Velarde, A. Maggio y J. Otero (eds.) *Sistemas Agroalimentarios Localizados en Argentina*, pp. 138-152.

Pérez, M., G. Tito y E. Turco (2008). "La producción sin agrotóxicos del Parque Pereyra Iraola: ¿Un sistema agro alimentario localizado en el periurbano?", en I. Velarde, A. Maggio y J. Otero (eds) *Sistemas Agroalimentarios Localizados en Argentina*, pp. 100-119.

Pimbert, M. (2006). *Transforming Knowledge and Ways of Knowing for Food Sovereignty*, International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, 43 pp.

Plan de Desarrollo Municipal (2009) 2009-2012. H. Ayuntamiento Constitucional de Tenancingo. <http://www.tenancingo.gob.mx/> (Consultado: 02/01/2012)

PNUD. (2009). *Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México 2000-2005*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Poméon, T., F. Cervantes, F. Boucher, J. R. Altamirano (2007b). *Los Sistemas Agroalimentarios Localizados: para una perspectiva institucional de los procesos de calificación de los productos locales*", en Sexto congreso AMER: Encrucijada del México Rural: Contrastes regionales en un mundo desigual. Veracruz, México, 22-26 octubre del 2007, 33 pp.

Poméon, T. (2007). "El queso Cotija, México", Reporte realizado para la FAO y el IICA en el marco de un estudio sobre los productos de calidad vinculada al origen en América Latina, Seminario realizado del 12 al 13 de diciembre del 2007 en Santiago de Chile, Chile.

Poméon, T. y Fraire Cervantes, J. A. (2011). *SIAL: un enfoque para el Desarrollo Territorial*. México, IICA-CIRAD, 99 p.

Poméon, T., E. Cervantes, F. Boucher, y S. Fournier (2007a). *¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas?*, Plaza y Valdez, México, 230 pp.

Poméon, T., F. Boucher, F. Cervantes, y S. Fournier (2006). "Las Dinámicas colectivas en dos cuencas lecheras Mexicanas: Tlaxco, Tlaxcala y Tizayuca, Hidalgo", en *Agroalimentaria*, junio del 2006, vol.11, no. 22, pp.49-64.

Poméon, T., F. Boucher, y F. Cervantes (2009). "El queso de crema en la Costa de Chiapas: los retos de una construcción colectiva de la calidad", en Taller de trabajo sobre queserías rurales en América Latina: "De la leche al queso: valorización del saber-hacer tradicional para reactivar territorios rurales de América Latina", Toluca, México, noviembre del 2009.

Poméon, T., Barragán López, E., Boucher, F. y Cervantes Escoto, F. (2011). "¿Denominación de origen o denominación genérica?: el caso del queso Cotija", en Boucher, F. y Brun, V. (2011). *De la leche al queso. Queserías rurales en América Latina*. México, D. F., Miguel Ángel Porrúa, pp. 47-72.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Basic Books, New York, 896 pp.

Porter, M. (1998). "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1998.

Porter, M. (2000). "Location, Clusters, and Company Strategy", en G. Clark, M. Gertler, and M. Feldman (eds.), *Oxford*, Oxford University Press, 2000.

Pourcet, G. (1995). "Instabilité et structuration du secteur informel", en *L'Afrique des incertitudes*, pp. 200-220.

Requier-Desjardins, D. (2002). "Multifonctionnalité, territoire et secteur agroalimentaire: une approche par les SIAL", *Cahiers du C3ED*, número 2 (01), 23 pp.

Ramírez, H. y Guadarrama, M. 2010. *La producción de los pequeños floricultores en Villa Guerrero y Tenancingo, Estado de México: ¿sustento u obstáculo al desarrollo?*

Rangel, MC (2002). "La agroindustria del bocadillo en la Provincia de Vélez, en el departamento de Santander, Colombia. Rol de las redes de actores en los procesos de crecimiento de la agroindustria y en los procesos de innovación", en 1er Congreso internacional du réseau SIAL, Montpellier, Francia, octubre del 2002, 18 pp.

Requier-Desjardins, D. (2009). "Territoires-Identités-Patrimoine: une approche économique?", *Développement durable et territoires* [en línea], Dossier 12: Identités, patrimoines collectifs et développement soutenable, mis en ligne le 20/01/2009. Consultado el 09/02/2009, <http://developpementdurable.revues.org/index7852.html>

Requier-Desjardins, D. (2004a). "Agroindustria rural, acción colectiva y SIALES: ¿desarrollo o lucha contra la pobreza?", en Congreso Internacional ARTE, Agroindustria Rural y Territorio, Toluca, México, diciembre del 2004, 12 pp.



Requier-Desjardins, D. (2004b). "Produced Common Pool Resources, Collective Action and sustainable local development: the case of food- processing clusters", 30ème conférence de l'International Association for the Study of Common Property: "The Commons in an age of global transition", 22 pp.

Requier-Desjardins, D. (2007a). "L'évolution du débat sur les SIAL: le regard d'un économiste", en 43ème Colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, julio del 2007, 16 pp.

Requier-Desjardins, D. (2007b). "Systèmes agroalimentaires localisés et qualification: une relation complexe", en I Coloquio internacional sobre desenvolvimento territorial sustentable, Florianópolis/UFSC, 22 al 25 de agosto del 2007, 13 pp.

Requier-Desjardins, D., F. Boucher, y C. Cerdan (2003). "Globalisation, competitive advantages and the evolution of Localised Agri-food Systems in Latin America", en *Entrepreneurship and Regional Development*, número 15-1, enero-marzo, pp 49-67.

Rio Negro, Provincia (2002). "Censo Nacional Agropecuario", Dirección General de Estadística y Censos de Río Negro.

Riveros, S., H.; F. Boucher, y M. Blanco (2006). "Visión territorial en el desarrollo y fortalecimiento de agroindustrias y microempresas rurales: un primer paso en la Selva Lacandona, Chiapas", en III Congreso Internacional de la RedSIAL "Alimentación y Territorios", Baeza, España, 18 -21 de octubre del 2006, 14 pp.

Rodríguez, B. G. (2002). "La multifuncionalidad de los sistemas agroalimentarios locales. Un análisis desde la perspectiva de tres casos en Colombia", en 1er Congrès international du réseau SIAL, Montpellier, France, octubre del 2002, 20 pp.

Sandoval, N. V. (2002). "El sistema agroalimentario localizado de producción de almidón agrio de yuca en el departamento del Cauca, Colombia", en 1er Congrès international du réseau SIAL, Montpellier, Francia, octubre del 2002, 19 pp.

Sautier, D. (2000a). "Local Agrifood System: a territorial approach to small enterprises in the african food sector", en IDRC Planning Meeting, "Povety, livelihoods and enterprise development in a globalizing economy: research directions in Africa and the Middle-East", Cape Town, abril del 2000, 17 pp.

Sautier, D. (2000b). "Territorialité et Valorisation des Produits", *Semaine "Brasil 2000", Echanges scientifiques et copération franco-brésilienne*, octubre del 2000, 16 pp.

Schmitz, H. (1997). "Collective efficiency and increasing returns", en IDS Working Paper, número 5, 28 pp.

Schmitz, H. (1996). "Efficacité collective: chemin de croissance pour la petite industrie dans les pays en développement", en: B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, L'Harmattan, París, pp. 73-99.

Schmitz, H. y B. Musyck (1994). "Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?", *World Development*, número 22 (6), pp. 889-910.

SEDUR (sin fecha). Plan de Desarrollo Urbano Municipal de Tenancingo, Secretaría de Desarrollo Urbano (SEDUR), Gobierno del Estado de México, en línea: [http://seduv.edomexico.gob.mx/planes\\_municipales/Tenancingo/DPUtngo.pdf](http://seduv.edomexico.gob.mx/planes_municipales/Tenancingo/DPUtngo.pdf) (consultado 20/12/2011).

Seibert, P. (1982). "Carta de Vegetación de la región de El Bolsón, Río Negro y su aplicación a la planificación del uso de la tierra", En *Documenta Phytosociologica 2*, Fundación para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Buenos Aires.

Sengenberger, W., y F. Pyke (1991). "Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues". *Labour and Society*, número 16 (1), pp. 1-24.

SNIM (2010). Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM). En línea: <http://www.inafed.gob.mx/> (Consultado 15/12/2011).

Sotelo, M.E. (2002). El empuntado del rebozo en Acatzingo, Tenancingo, Estado de México, Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de México.

Sylvander, B., y S. Marty S. (2000). "Logiques sectorielles et territoriales dans les AOC fromagères: vers un compromise par le modèle industriel flexible? ", en *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, número 3, pp. 501-518.

Systèmes productifs localisés dans le domaine agro-alimentaire. MAAPAR-DATAR. Rapport terminal, Montpellier, diciembre del 2005, 104 pp. y anexos.



Sitio Web oficial del Ayuntamiento de Tenancingo. [www.tenancingo.gob.mx](http://www.tenancingo.gob.mx) (consultado durante el 2011)

Tiebout, C. (1956). "A Pure Theory of Local Expenditures", en *Review of Economics and Statistics*, número 36, pp. 387-389.

Torre, A. (2001). Confiance et "Territoire: de l'analyse des systèmes localisés de production à l'étude des modes d'organisation de la production agricole au niveau local", en F. Aubert y J. P. Sylvestre (dir.), *Confiance et Rationalité*, INRA Editions, pp. 249-265.

Torre, A. (2002). "Les AOC sont-elles des clubs ? Réflexions sur les conditions de l'action collective localisée, entre coopération et règles formelles", en *Revue d'Économie Industrielle*, número 100, pp. 39-62.

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (2007). "Directrices para el Desarrollo territorial y Zonificación Básica de Lago Puelo", Convenio Municipalidad de Lago Puelo-Unidad de Asistencia en Temas Ambientales Sede Esquel de la UNPSJB (inédito).

Vandecastelaere, E. et al. (2010). Uniendo personas, territorios y productos. Guía para fomentar la calidad vinculada al origen y las indicaciones geográficas sostenibles, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y SINER-GI, Roma, 194 pp.

Vásquez, A. (2012). La producción artesanal de pan en "San Miguel Tecomatlán" como un recurso para proponer un proyecto de agroturismo. Trabajo terminal de Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario, Universidad Autónoma del Estado de México.

Weizmann, H. (1987). Inmigrantes a la conquista de la Selva. Estudio de una colonización en Costa Rica, San Vito de Java, Comité de la Sociedad Cultural "Dante Alighieri" de San Vito.

### Páginas web

<http://www.intagnewspaper.org/>

<http://www.prodeci.org/prodeci.org/intag.html>

<http://toisan-intag.org/>

<http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/39/1/T72658.pdf>







FonCT: Fondo Concursable de la Dirección General para Proyectos de Cooperación Técnica

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Sede Central, Coronado, Costa Rica