

## Facilitación de la etapa inicial del desarrollo de empresas forestales comunitarias en Guatemala: Lecciones aprendidas en la aplicación de la metodología AyDM<sup>1</sup>

Informe de consultoría

*Preparado por*  
Jason Donovan<sup>2</sup>  
Agosto 2006

---

<sup>1</sup> Informe de consultoría presentado al proyecto: Alianza de Aprendizaje: Fortalecimiento de Capacidades Regionales por Medio de la Sistematización, Análisis y Transferencia de Conocimientos en Manejo de Recursos Naturales, Sub-alianza del Uso Sostenible de Bosque, Componente de Desarrollo empresarial Forestal. Este informe ha sido enriquecido con los comentarios de Ken Nicholson (Consultor Internacional en Desarrollo Empresarial) y Sophie Grouwels (FAO).

<sup>2</sup> Especialista en Desarrollo de Empresas Rurales, CATIE, Turrialba, Costa Rica; Tel: (+506) 558-2217; Correo electrónico: [jdonovan@catie.ac.cr](mailto:jdonovan@catie.ac.cr)

## 1 Antecedentes

Alrededor de mil millones de personas que viven en pobreza dependen parcial o totalmente de los productos forestales. Muchos de ellos viven en áreas tropicales con alta biodiversidad y severas restricciones para la agricultura comercial. En este contexto, el desarrollo de empresas forestales comunitarias (EFCs) representa una opción prometedora para fortalecer los medios de vida de pequeños productores, así como para conservar la biodiversidad a través del manejo forestal sostenible. Muchas de estas empresas producen trozas y madera aserrada para los mercados nacionales e internacionales, o muebles para los mercados locales, mientras que otras se especializan en la extracción, procesamiento y comercialización de productos forestales no maderables.

A través de la organización empresarial, los pequeños productores y comunidades (en el caso de recursos comunes) pueden aumentar los beneficios económicos y sociales de las actividades productivas orientadas al mercado, puesto que permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos. En el caso que la producción dirigida a determinados nichos de mercado, la organización empresarial es imprescindible para cumplir con los requisitos de certificaciones tales como forestal o comercio justo. A la vez, admite definir de forma eficaz su demanda por servicios técnicos, empresariales y financieros para aumentar sus capacidades técnicas, gerenciales y financieras. La organización empresarial y el aumento de dichas capacidades en la organización son prerrequisitos para la exitosa participación de pequeños productores(as) en las cadenas productivas de productos forestales.

En este contexto, se implementó el proyecto "Alianza de Aprendizaje en la Organización y el Desarrollo de Empresas Forestales Comunitarias en Mesoamérica," financiado por la FAO, el proyecto CATIE-FOMIN y COSUDE<sup>3</sup>, con el doble propósito de 1) impulsar la etapa inicial del desarrollo de EFCs en Nicaragua y Guatemala y 2) generar y disseminar un nuevo conocimiento sobre las buenas prácticas para la facilitación de la primera etapa del desarrollo de EFCs. Para la identificación de las buenas prácticas, se buscó formar una "alianza de aprendizaje", lo cual se entiende como una plataforma que impulsa un proceso de aprendizaje mutuo entre una variedad de actores, con base en la sistematización de sus experiencias, así como la reflexión sobre la reorientación de sus acciones, con el fin de lograr niveles superiores de entendimiento, desarrollo y concertación en una temática priorizada. Las siguientes organizaciones conformarán la Alianza de Aprendizaje: el Proyecto CATIE-FOMIN, CATIE-CeCoEco, la FAO, WWF-Nicaragua, Rainforest Alliance, WCS-Guatemala y varios representantes de comunidades locales.

La "Alianza de Aprendizaje" tiene los siguientes 4 objetivos específicos:

- ◆ Identificar y validar conceptos innovadores para fortalecer la metodología "Empresas Comunitarias de Productos del Bosque: Análisis y Desarrollo del Mercado" (AyDM), publicada por la FAO en el año 2000
- ◆ Fortalecer las capacidades de los facilitadores del AyDM en la organización y el desarrollo de empresas forestales comunitarias (EFCs)
- ◆ Facilitar los procesos de organización empresarial de pequeños productores de productos forestales no-maderables en Petén, Guatemala y la RAAN, Nicaragua
- ◆ Lograr niveles superiores de entendimiento, desarrollo y concertación en la organización y desarrollo de empresas comunitarias a través de la Alianza de Aprendizaje.

Las principales actividades de la Alianza fueron:

- 1) Consolidar el equipo ejecutor compuesto por FAO, CATIE-COSUDE/WWF, CATIE-BID/FOMIN
- 2) Realizar las Fases 1-3 del AyDM en Nicaragua y Guatemala
- 3) Sistematización de las experiencias a través de la Alianza de Aprendizaje

Los productos esperados estaban:

- ◆ Al menos 3 iniciativas empresariales cuentan con un plan de organización empresarial
- ◆ Fortalecimiento de las capacidades proveedores locales de servicios empresariales en conceptos y metodologías para las etapas iniciales del proceso de la organización empresarial
- ◆ Generación de lecciones aprendidas para el fortalecimiento de la metodología del AyDM y su aplicación en el campo

En este informe, sistematizamos las experiencias y lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas, obtenidas en el diseño del proyecto Alianza de Aprendizaje y su ejecución en la comunidad indígena de Uaxactún, del departamento de Petén, Guatemala. Con base en esta reflexión, proveemos recomendaciones para futuras acciones orientadas a la facilitación de la etapa inicial del desarrollo de EFCs. En la siguiente sección se describe la conformación del equipo para la implementación del AyDM en Guatemala. La Sección 3 se trata de la organización de este equipo para la implementación del AyDM en Uaxactún, mientras que la Sección 4 presenta un resumen de las actividades, los logros obtenidos, así como las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuros productos relacionados con la implementación del AyDM.

## **2 Equipo de trabajo**

### **2.1 Equipo ejecutor**

El equipo fue integrado por representantes de 2 organizaciones: FAO y el CATIE (a través de su Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) y su proyecto BID/FOMIN, así como el consultor independiente y coautor de la metodología AyDM, Ken Nicholson. En el Cuadro 1 se presenten las personas involucradas y sus respectivos roles.

**Cuadro 1 – Miembros del equipo ejecutor**

Persona	Organización	País	Rol
Ken Nicholson	Consultor independiente	Tailandia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y ejecución de las actividades relacionadas con el AyDM</li> </ul>
Jason Donovan	CATIE	Costa Rica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del proyecto</li> <li>Coordinación entre FAO-BID/FOMIN y Ken Nicholson</li> <li>Obtención y manejo de fondos operativos para la implementación de la Alianza (COSUDE-WWF)</li> <li>Ejecución de actividades relacionadas al AyDM</li> <li>Diseño y ejecución de las actividades para la sistematización de las experiencias en la planificación para la organización de EFC</li> </ul>
Gustavo Pinelo	CATIE-BID/FOMIN y Rainforest Alliance	Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación entre los socios locales, CATIE, y la FAO</li> <li>Ejecución de actividades</li> </ul>
Sophie Grouwels	FAO	Italia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del proyecto</li> <li>Coordinación con CATIE para el diseño y ejecución de la Alianza</li> <li>Contratación de J. Donovan</li> </ul>
Alejandro Santos y Miguel Shion	CATIE-BID/FOMIN	Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación con CATIE para el diseño y ejecución de la Alianza</li> <li>Facilitación de los fondos del BID/FOMIN para la contratación de K. Nicholson</li> </ul>

**2.2 Socios locales**

Organización	Persona de contacto	Información de contacto	Forma de colaborar
Wildlife Conservation Society	Roan Balas	rmcnab@wcs.org 502-926-0569 WCS-Guatemala Casa #3, Av 15 de Marzo Flores, Petén Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo financiero (US2,000) para el seguimiento de las actividades con la empresa de muñecas</li> <li>Supervisión a las facilitadoras contratadas para dar el seguimiento</li> <li>Apoyo logístico a las a las facilitadoras contratadas para dar el seguimiento</li> </ul>
Rainforest Alliance	Gustavo Pinelo	Calzada Virgilio Rodríguez Macal 8-54 zona 1 Santa Elena, Flores, Petén, Guatemala Tel: +502/926-0707 Fax: +502/926-1043	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación general de los eventos</li> <li>Apoyo logístico con las actividades de xate en el evento de la Fase 3</li> </ul>

		Correo electrónico: gpinelo@inteln et.com Correo electrónico 2: npv@inteln et.net.gt Sitio del Internet: www.npv.org.gt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio para la presentación de una propuesta a DIB/FOMIN – INCAE relacionado al desarrollo de empresas forestales comunitarias de xate</li> </ul>
--	--	---	---

### 2.3 Comunidades participantes

Se concentro las actividades en la comunidad forestal de Uaxactún. Sin embargo, hubo la participación de algunos representantes de otras comunidades durante la implementación de las 3 Fase en el Petén (Cuadro 3). Al inicio de la Alianza, se acordaron los siguientes derechos y responsabilidades con los representantes de Uaxactún:

#### Derechos

- ◆ Capacitación de al menos 12 muñequeras en conceptos y metodologías para la etapa inicial del desarrollo de empresas forestales comunitarias
- ◆ Implementación de la metodología en sitio

#### Responsabilidades

- ◆ Participación en los 4 eventos de capacitación y sistematización
- ◆ Dar seguimiento a las actividades entre los eventos

**Cuadro 3 – Participación de comuneros de las comunidades del Petén, Guatemala**

Comunidad	# de participantes		
	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Uaxactún	15	3	17
Carmelita	0	1	0
El Esfuerzo	1	0	0

## 3 Implementación de La Alianza

### 3.1 Método de trabajo

Se implementó La Alianza en cinco eventos que se detallan a continuación en el Cuadro 4. Los eventos tomaron lugar durante un período de 20 meses, de mayo del 2004 a febrero del 2006. El presupuesto total para la implementación de las cinco actividades fue aproximadamente US\$ 30,000, del cual la FAO aportó unos US\$ 15,000, el Proyecto CATIE-BID/FOMIN US\$ 10,000 y COSUDE/WWF unos US\$ 5,000. Los aportes de COSUDE/WWF eran clave para cubrir los costos operativos durante la implementación de las 3 Fases del AyDM y todos los costos relacionados con las actividades de seguimientos post-AyDM en la comunidad de Uaxactún.

La implementación de cada fase del AyDM se basó en los siguientes elementos:

1. Aplicación de los conceptos y herramientas de la fase
2. Seguimiento a las acciones iniciadas durante el evento y replicación de las actividades en otros sitios
3. Sistematización de las experiencias obtenidas y reflexión grupal.

Con el elemento 3, se busca impulsar un proceso de aprendizaje mutuo entre una variedad de actores, con base en la sistematización de sus experiencias, con el fin de lograr niveles superiores de entendimiento, desarrollo y concertación en cuanto a la facilitación de la etapa inicial del desarrollo de EFCs.

**Cuadro 4 – Eventos de la Alianza de Aprendizaje (Guatemala)**

<b>Evento</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración (días hombre)</b>	<b>Participantes</b>	<b>Mes /año</b>
1) Primer taller de coordinación	Definir los socios y mecanismos de coordinación	Managua, Nicaragua	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE-COSUDE/WWF, FAO, CATIE-BID/FOMIN</li> </ul>	Mayo 2004
2) Implementación de la Fase 1 del AyDM	Identificar los recursos, interés y capacidades locales para el desarrollo de CFEs	Uaxactún, Guatemala	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE-COSUDE/WWF, FAO, CATIE-BID/FOMIN</li> <li>• Representantes de comunidades</li> </ul>	Nov 2004
3) Implementación de la Fase 2 del AyDM	Identificar las oportunidades de mercado y mercadeo para los productos seleccionados de la Fase 1	Flores, Guatemala	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE-COSUDE/WWF, FAO, CATIE-BID/FOMIN</li> </ul>	Mayo 2005
4) Segundo taller de coordinación	Identificar opciones viables para dar seguimiento a los planes de organización empresarial a elaborarse en la Fase 3	Flores, Guatemala	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE-COSUDE/WWF, FAO, CATIE-BID/FOMIN</li> </ul>	Oct 2005
5) Implementación de la Fase 3 del AyDM	Elaborar un plan de organización empresarial	Uaxactún, Guatemala	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE-COSUDE/WWF, FAO, CATIE-BID/FOMIN</li> <li>• Representantes de comunidades</li> <li>• Representantes de comunidades</li> </ul>	Feb 2006
6) Actividades de seguimiento post-AyDM	Fortalecer las capacidades de grupos pre-empresariales para la implementación del plan de organización empresariales	Uaxactún, Guatemala	50-75	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CATIE-COSUDE/WWF</li> <li>• WCS</li> <li>• FAO</li> <li>• Consultora local (Skarlett Soza), contratado por el CATIE-COSUDE/WWF</li> </ul>	Mayo-Aug 2006

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de comunidades</li> <li>• Representantes de comunidades</li> </ul>	
--	--	--	--	--	--

\* No incluye el transporte ida y vuelta al sitio de trabajo

### 3.2 Sitio de trabajo

Se implementó la Fase 1 en una comunidad forestal de Uaxactún, ubicada aproximadamente 25 al norte del Parque Nacional de Tikal. Se realizó la Fase 2 en la ciudad de Flores debido a la necesidad de capacitar los participantes del taller en interactuar con comerciantes y empresarios, con el fin de reconocer las oportunidades de mercado y mercadeo y los requerimientos para aprovecharlas. Se tenía previsto realizar la Fase 3 en Uaxactún. A continuación se presenta información básica sobre la comunidad de Uaxactún.

Uaxactún, ubicada en la Zona de Multiuso de la Reserva de Biósfera Maya, Petén, Guatemala (Figura 1), cuenta con una población de 764 habitantes, donde el 55% son hombres y un 45% mujeres, la estructura organizativa social esta conformada por la cabeza que es la Asamblea General, (Socios), una Junta Directiva (Representantes) y un Comité o Comisión por la mayoría de las actividades productivas, por ejemplo: Comisión de Xate, Comité de Ecoturismo, Comisión de Cazadores, Grupo de Mujeres Artesanas, Grupo de Artesanos en Bayal etc. A principio del siglo pasado fue utilizado como campamento chiclero, más tarde se agregaron la recolección de xate y pimienta. Para la producción de productos forestales no maderables se destinan 72,545.24 hectáreas que incluyen la superficie destinada a producción de madera. Los productos son chicle, hojas de xate, semillas de pimienta gorda y bayal. A cada uno corresponden criterios de aprovechamiento distinto, pero en general se aprovecha por zonas en las que los recolectores instalan campamentos temporales.

- El chicle se obtiene del látex del zapote (*Manilkara zapota*). El ciclo de rotación para extraer látex de los árboles es de 6 años. El DAP mínimo para extraer látex es de 30 cm. La extracción del látex de los árboles realizada correctamente no causa la muerte de los mismos. La cosecha de pimienta gorda (*Pimenta dioica*) se hace cortando las ramas delgadas, buscando evitar que el árbol se muera por falta de copa. El ciclo de rotación para la cosecha es de 5 años. Debido a que la pimienta es una especie dioica es previsible que la mitad de los árboles del bosque natural no son productivos.
- De la palma xate (*Chamaedora* spp) se cosechan las hojas. El ciclo de corta de hojas es de seis meses, durante la cosecha se cortan una o dos hojas, aquí se debe evitar la corta del apice (meristemo apical), de no ser así la planta se muere.
- Muñecas de tuza: alrededor de 100 mujeres elaboran y venden muñecas de tuza mayormente para el mercado local (Parque Tikal y la ciudad de Flores).
- Del Bayal (*Desmoncus* sp) se cosechan los tallos, el ciclo de rotación es de 6 meses, se cosechan los tallos leñosos y se dejan los tallos tiernos para la recuperación de la planta. En general para su manejo se utilizan los mismos criterios que para el xate.

Marco Jurídico – El área concesionada a Organización de Manejo y Conservación (OMYC) – la empresa comunitaria forestal de Uaxactún – fue creada en Enero de 1990 a través del Decreto 5-90. En 1992, el Consejo Nacional de Áreas Protegidas



#### 4.1.1 Logros

1. *Concertación sobre la conceptualización del Proyecto Alianza:* J. Donovan presentó los objetivos del Proyecto Alianza, la metodología y los métodos contemplados para su ejecución, así como, las líneas generales de la agenda de aprendizaje. El equipo del Proyecto CATIE-FOMIN y K. Nicholson estaban de acuerdo con la conceptualización general del Proyecto Alianza. También, K. Nicholson presentó la metodología AyDM y los pasos previos para su implementación en el campo. Los representantes del Proyecto CATIE-FOMIN reafirmaron su interés en aplicar la metodología AyDM dentro del marco de su proyecto.
2. Identificación de roles y líneas de comunicación y coordinación
3. Planificación del primer evento de la Alianza en Nicaragua: diseño de actividades, identificación de socios y posibles productos provenientes de las comunidades forestales de la RAAN.

#### 4.1.2 Lecciones aprendidas

- ◆ Se elaboró un programa tentativo para el primer evento (Fase 1) en que se identificaron las actividades generales a realizarse. Sin embargo, con el fin de reducir los costos de coordinación de larga distancia (Costa Rica-Nicaragua-Guatemala-Italia-Tailandia) y crear un mayor sentido de pertinencia dentro del equipo ejecutor, se recomienda aprovechar de este evento para 1) detallar las actividades específicas y los responsables correspondientes y 2) desarrollar/ajustar las herramientas a utilizarse en las 3 Fases del AyDM. Esta planificación más detallada requerirá uno o dos días adicionales para la realización de este evento.
- ◆ Es recomendable buscar opciones para involucrar a los socios locales (Rainforest Alliance, WCS, ProPetén, etc.) activamente en este evento, con el fin de; crear un mayor sentido de pertinencia; identificar de antemano sus capacidades e intereses; y profundizar la planificación, aprovechando su conocimiento sobre las comunidades, mercados locales para productos no-maderables, y otros proyectos/ONG de la región
- ◆ En un corto periodo, se logró entender los elementos conceptuales básicos del AyDM y los pasos metodológicos para su implementación. Sin embargo, una reunión de este tipo pudiera ser enriquecida con un análisis crítico de las experiencias previas con la implementación del AyDM, con el fin de poder identificar las oportunidades de innovación desde el inicio del proyecto.

#### 4.1.3 Recomendaciones

- ◆ Contar con información oportuna antes del evento de coordinación sobre posibles socios (sus interés, recursos y capacidades), las comunidades (grupos existentes) y los posibles productos de interés, con el fin de lograr una planificación aún más detallada
- ◆ Para lograr el doble propósito de realizar una planificación más detallada de las actividades e involucrar a los socios locales en el proceso de planificación, se recomienda dividir este evento en dos partes, una con los socios ejecutores para la planificación detallada (2-3 días) y otra con los socios locales (ONGs/proyectos) y las comunidades para i) presentar y validar el programa, ii) avanzar la coordinación logística, iii) identificar los pasos previos para la implementación del AyDM y iv) elaborar cartas de entendimiento (2-3 días).
- ◆ Con base en las experiencias en la implementación del AyDM en los diferentes sitios en el mundo, analizar críticamente y documentar los impactos logrados (tomando en

cuanto los respectivos costos) para identificar las oportunidades de innovación en la implementación del AyDM desde el inicio del proyecto

- ◆ Asegurar la participación de los socios locales y representantes de comunidades en este evento
- ◆ Elaborar las cartas de entendimiento con socios locales y comunidades durante este evento.

#### 4.2 Implementación de la Fase 1 del AyDM

Los objetivos de este primer evento de la Alianza de Aprendizaje fueron:

- ◆ Presentar el proyecto Alianza de Aprendizaje a los socios locales: CONAP, Prometen, etc. y a líderes de diferentes comunidades locales (Uaxactún, Carmelitas, El Esfuerzo)
- ◆ Capacitar a técnicos y a líderes comunitarios en la primera fase del AyDM
- ◆ Facilitar la implementación de la primera fase del AyDM en la comunidad de Uaxactún por los técnicos y líderes comunitarios
- ◆ Establecer acuerdos con el socios locales para 1) la implementación de la primera fase del AyDM en diferentes comunidades y 2) la incorporación de las actividades dentro del marco de la Alianza de Aprendizaje en sus planes anuales de trabajo con los socios locales

Se realizó el evento en dos partes: dos días de capacitación de facilitadores en Flores y tres días para la aplicación práctica con miembros de la comunidad de Uaxactún. En la tabla a continuación se presentan las actividades realizadas durante el evento.

##### 4.2.1 Actividades

El Cuadro 5 presenta las actividades realizadas para la implementación de la Fase 1 del AyDM en Uaxactún, Guatemala.

**Cuadro 5 – Actividades realizadas para la implementación de la Fase 1 del AyDM en Guatemala**

Actividad	Lugar	Participantes
1. Capacitar a los facilitadores en la primera fase del AyDM	Flores	J. Donovan, G. Pinelo, facilitadores locales
2. Implementar la primera fase del AyDM	Uaxactún	J. Donovan, G. Pinelo, facilitadores locales, participantes de Uaxactún
3. Establecer acuerdos para la implementación y el monitoreo de la primera fase y avanzar la planificación para futuros eventos de la Alianza de Aprendizaje	Uaxactún	J. Donovan, G. Pinelo, facilitadores locales

##### 4.2.2 Logros

1. *Desarrollo de las capacidades de los facilitadores y líderes comunitarios en la implementación de la Fase 1 del AyDM:* Se capacitaron a 12 técnicos y líderes en conceptos para la identificación de recursos y capacidades para el desarrollo de EFCs. Se presentaron diferentes herramientas participativas para la identificación de emprendedores y el análisis de medios y estrategias de vida, entre otras.
2. *Reconocimiento de los recursos, capacidades y estrategias locales para el desarrollo empresarial en Uaxactún:* Se realizó la aplicación práctica del AyDM en la comunidad

de Uuxactún ubicada a unos 40 kilómetros al norte del parque nacional "Tikal". Se seleccionó Uuxactún como sitio para la aplicación práctica tomando en cuenta que la ONG internacional "Helvetas" (<http://www.helvetas.org>) había mostrado interés particular en realizarla en dicha comunidad. Sin embargo, dado a compromisos relacionados al cierre del año calendario, *ningún representante de esta organización pudo participar en el desarrollo del evento*. G. Pinelo le extendió una nueva invitación a Helvetas después de este evento, pero la respuesta no era positiva.

Las personas que atendieron la invitación en la comunidad de Uuxactún, fueron las integrantes de dos grupos de mujeres que trabajan en artesanías (muñecas y artesanías en piedra). Los grupos se denominan: "Brisas de la Selva Maya" y "Ocho Piedras". En promedio se tuvo la participación de 7 hombres y 13 mujeres. Los cinco grupos de facilitadores aplicaron las herramientas participativas para determinar los activos de medios de vida (cinco capitales), el contexto de vulnerabilidad, el entorno institucional y las metas de medios de vida a nivel de hogar. En horas de la noche, el equipo de facilitadores dirigido por el Consultor, procedió a sistematizar la información, previendo una retroalimentación con el grupo de comunitarios para el segundo día de la etapa de campo. Se trabajó en las siguientes direcciones:

- Inventario de recursos, capacidades y estrategias a nivel de hogar, para el cual se elaboraron tarjetas de cartulina por cada una de las fortalezas y limitaciones según los cinco capitales (Humano, Natural, Físico, Financiero y Social).
- Contexto de Vulnerabilidad basado en los resultados del Gráfico histórico del sistema de producción, tendencia de la producción y del calendario estacional de actividades con enfoque de género.
- Entorno Institucional y actores de desarrollo, basado en un diagrama de Venn sobre el análisis organizacional e institucional.

Utilizando la herramienta del AyDM para el inventario de recursos naturales, se determinó de manera proyectada el acceso y de recursos a nivel del territorio, así como la cantidad del recurso vendido en los mercados (véase a la tabla a continuación):

	Cantidad disponible a nivel del territorio			Cantidad que actualmente se vende en el mercado		
	Limitado	Moderado	Elevado	Limitado	Moderado	Elevado
Xate		X				X
Chicle		X		X		
Pimienta		X		X		
Ramón			X		X	
Artesanía			X		X	
Madera certificada			X	X		
Agricultura	X			X		
Turismo	X				X	
Comedores		X		X		
Semilla para collares			X	X		
Hongos	X			X		
Jornales	X			X		
Proyecto Pavas	X			X		

Hortalizas	X			X		
Arriaros	X			X		
Hoteleros	X			X		
Tiendas			X		X	

3. *Acuerdos con los facilitadores para la implementación de la “Alianza de Aprendizaje” en otros sitios:* Posterior a las actividades con el grupo comunitario, J Donovan convocó al grupo de facilitadores para evaluar el evento en general (véase al Anexo 5 para el resume de las evaluaciones generales del evento) y establecer algunos compromisos para el seguimiento de la Fase 1 del AyDM. Entre los compromisos adquiridos por el grupo se pueden mencionar:

1. Posiblemente se implementará la metodología AyDM en Carmelita, área de influencia de Bioitzá y El Esfuerzo. En Carmelita, dependerá del interés que muestre la Junta Directiva de esa Cooperativa, aunque el que llevará la iniciativa es el facilitador Juan Pérez que participó en el taller. En Bioitzá, Skarlett Soza de ProPetén será la que tome esa iniciativa. En El Esfuerzo, los facilitadores Wilson Canales y Geovany Miss, lo propondrán a la Junta Directiva de esa Empresa comunitaria. La idea es fortalecer la dirección que puedan tomar en la implementación del proyecto de una Carpintería ya aprobado por CATIE/PDS.
2. El representante de la comunidad El Esfuerzo y la empresa FORESCOM manifestó su aceptación de la metodología y transmitirá sus experiencias a la Junta Directiva de esa empresa, de ellos dependerá el seguimiento que se le pueda dar al AyDM.
3. Gustavo Pinelo será el centro de contacto para coordinar la implementación de la metodología en otras comunidades que los facilitadores propongan. También se encargará de recopilar toda la información de la metodología para entregarla o enviarla a los demás facilitadores; se mantendrá contacto permanente para retroalimentar con información que CATIE recopile o Jason Donovan envíe.
4. Gustavo Pinelo es el encargado de 1) re-establecer el contacto con Helvetas para asegurar su participación en los próximos eventos y 2) el monitoreo a los grupos comunitarios de Uaxactún que participaron en el taller. Algunos facilitadores pueden acompañar este proceso.

#### 4.2.3 Lecciones aprendidas

- ◆ No hubo información sobre los participantes del evento de antemano, como consecuencia las actividades no estaban en línea con el algo nivel de experiencia que tenían las mujeres. Resalta de importancia de 1) contar con información oportuna antes de entrar a la comunidad y 2) realizar una pre-fase para determinar los grupos de interés y obtener información sobre sus experiencias
- ◆ Dado a que casi la mitad de los facilitadores estaba en representación de agencias estatales (e.g., CONAP), hubo relativamente poco interés/capacidad en aplicar el AyDM en Uaxactún o en otras comunidades. Con el fin de asegurar el mayor impacto posible en el capacitación sobre el uso de las herramientas, es importante **coordinar la selección de los facilitadores**, asegurando en la mayoría de los seleccionados cuenten con las capacidades y el interés en llevar a cabo el proceso.
- ◆ La **separación del evento en dos partes:** 1) capacitación de los facilitadores en conceptos y herramientas relacionados a la Fase 1 del AyDM y 2) implementación de las herramientas en una comunidad por parte de los facilitadores, tuvo **resultados mixtos:**

- *Aspecto positivo*: la creación de un fuerte sentido de pertenencia por parte de los facilitadores locales y los representantes de comunidades con mayores capacidades
- *Aspecto negativo*: la mayoría de los participantes de las comunidades no tuvieron la capacidad para asimilar la información o apropiarse de los conceptos y herramientas presentadas
- ◆ Es importante **coordinar la selección de los participantes en las comunidades** con los socios locales para asegurar: una selección representativa de los intereses y experiencias de la comunidad. En Uaxactún solo hubo participación de 15 mujeres de con intereses similares (desarrollo de una empresa de muñecas). No hubo participación de otros grupos o personas, por ejemplo, de turismo y productos no-maderables del bosque (xate, chile, etc.).
- ◆ **Es sumamente importante contar con una carta de entendimiento para cada socio** (facilitadores, comunidades, etc.) que detalle sus derechos y obligaciones **antes** de iniciar las actividades.
- ◆ Las **evaluaciones diarias escritas que se utilizaron en este evento eran útiles** para evaluar como se sintieron los participantes en cuanto a la didáctica y los temas tratados (o no tratados). Se recomienda una evaluación escrita (con índices de calificación) en vez de oral, debido a la poca disposición de los participantes para expresar verbalmente sus críticas y sugerencias. Ver Anexo 1 para el formato utilizado.

#### 4.2.4. Recomendaciones

- ◆ Desarrollar una pre-fase para la implementación del AyDM (ver Anexo 2 para sugerencias en cuanto a los elementos clave del contenido de esta fase)
- ◆ Compartir el programa y las herramientas con todos los socios al menos 2 semanas antes del evento, con el fin de 1) enriquecer el programa y 2) aumentar el sentido de pertenencia de los socios
- ◆ Establecer criterios para la selección de los participantes que participaran en los eventos de capacitación y asistencia técnica, asegurando de que aquellos seleccionados cuenten con mayores capacidades e intereses para participar en la etapa inicial del desarrollo de EFCs
- ◆ Junto con los socios locales, preseleccionar a los posibles participantes de la(s) comunidad(es) antes del evento, utilizando herramientas como en entrevistas con informantes clave
- ◆ Obtener información sobre los recursos forestales y agrícolas disponibles a través de información secundaria y algunas entrevistas claves, y retroalimentarlas así como validar esta información con el grupo de emprendedores pre-seleccionados
- ◆ Asegura de que haya una mezcla óptima entre hombres y mujeres, cobertura de las actividades principales económicas de la comunidad, participación de líderes políticos y empresariales, entre otros criterios
- ◆ Elaborar cartas de entendimiento con los socios locales y las comunidad que detallen claramente los derechos y responsabilidades para la implementación del AyDM.
- ◆ Utilizar evaluaciones diarias escritas para calificar como se sienten los participantes en cuanto a la didáctica y los temas tratados (o no tratados).

### 4.3 Implementación de la Fase 2 del AyDM

El evento fue de 4 días y tuvo lugar en la ciudad de Flores, Petén, Guatemala. Los participantes del evento eran 12 representantes de las comunidades de Laya Siksa y del bloque de comunidades SIPBAA y 3 técnicos sociales del WWF.

Objetivos:

- Fortalecer las capacidades de los facilitadores en conceptos, metodologías y herramientas para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo (Fase 2 del AyDM)
- Identificar las oportunidades de mercado para los productos de interés de la comunidad de Uaxactún (artesanía) seleccionado en la Fase 1
- Establecer acuerdos con algunos actores clave (agencias publicas, proyectos, ONG, empresas) para fortalecer el proceso de planificación empresarial y dar seguimiento a los planes de desarrollo empresarial a desarrollarse en la Fase 3 del AyDM
- Identificar las fortalezas y limitaciones del AyDM en el contexto Centroamérica, con el fin de escoger y adaptar las herramientas del AyDM y de Diagnóstico Rural Participativo que se recomienden utilizar con las comunidades forestales

#### 4.3.1 Actividades

El evento consistió en 3 días de capacitación en Flores y 2 días de levantamiento de información sobre las oportunidades de mercado en el Parque Nacional Tikal y en Flores (ver Cuadro 5). También se hicieron presentaciones por expertos en las cadenas productivas de productos de interés identificados en la Fase 1: muñecas, xate y semilla de ramón en Uaxactún, y ecoturismo y productos cosméticos en Reserva Biosfera Biotza en San José.

En total participaron 15 facilitadores, representado una variedad de organizaciones públicas y privadas (ProPetén, CONAP, Rainforest Alliance, etc.), así como varias representantes de las comunidades de Uaxactún y Carmelitas, entre otras. Además de la participación de muchos de los facilitadores que participaron en el taller de la Fase 1, habían varios nuevos facilitadores cuya participación era importante dado a su amplio conocimiento sobre las cadenas productivas de los productos de interés de Uaxactún (ver Anexo 1 para el listado de facilitadores). Dos representantes de los dos grupos empresariales de muñeca participaron activamente en las actividades de campo en el Parque Tikal.

**Cuadro 5 – Actividades realizadas para la implementación de la Fase 2 del AyDM en RAAN, Nicaragua**

Actividad	Lugar	Participantes	Fecha(s)
Capacitar a los facilitadores en la Fase 2 del AyDM	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, G. Pinelo, facilitadores	27-28 de abril
Reunir con actores clave en el Peten para presentar el Proyecto y identificar oportunidades de colaboración	Flores	J. Donovan, K. Nicholson, G. Pinelo	27-29 de abril
Definir una agenda de aprendizaje sobre el desarrollo de EFC en el	Flores	J. Donovan, K. Nicholson, G. Pinelo, facilitadores	29 de abril

Actividad	Lugar	Participantes	Fecha(s)
Petén, identificar las actividades actuales de los facilitadores, así como las oportunidades para lograr un mayor nivel de entendimiento			
Facilitar la implementación de la Fase 2 del AyDM en Flores y Parque Nacional Tikal por los facilitadores y líderes comunitarios	Flores, Parque Nacional Tikal	J. Donovan, K. Nicholson, G. Pinelo, facilitadores, representantes de los grupos empresariales de Uaxactún	29-31 de abril

#### 4.3.2 Logros

- 1 *Fortalecimiento de las capacidades de los facilitadores en conceptos, metodologías y herramientas para la identificación de oportunidades de mercado:* Durante el taller, se presentaron los tres pasos de Fase 2 del AyDM, así como conceptos relacionados a la identificación de oportunidades de mercado por pequeños productores, como en enfoque de cadena productiva y los elementos básicos de mercadeo. Entre las herramientas utilizadas estaban el mapeo de cadena productiva para la identificación de los actores y relaciones empresariales existentes, entrevistas semi-estructuradas con informantes clave, análisis de oportunidades/fortalezas y debilidades/amenazas (FODA), y la formulación de estrategias e identificación de actividades. Los participantes aprendieron a analizar información que consiguieron a través de informantes clave que participaron en el taller o que se entrevistaron en las giras al mercado.
- 2 *Identificación de las actividades empresariales en marcha en el Petén, Guatemala:*
  - *Producción y comercialización de muñecas de tuza por 2 grupos de mujeres en Uaxactún:* Las mujeres de Uaxactún recibieron capacitación hace 10 años de parte de voluntarios trabajando en la comunidad para fabricar las muñecas con tuza (hojas de maíz) y flores teñidas con colores artificiales. También recibieron capacitación en el uso de tintes naturales. Recientemente fueron capacitadas en el tejido de canastas de mimbre y algunas también empezaron a hacer muñecas con ese recurso. Durante la primera capacitación las mujeres decidieron formar dos grupos, “Ocho Piedras” y “Brisas de la Selva Maya”. Ninguno de los dos grupos están registrados legalmente, pero son miembros del OMYC de Uaxactún, que por su parte es miembro de la ACOFOP.
  - *Cosméticos Bio-Itza en San José:* En el marco de un proyecto de ProPetén se están desarrollando empresas comunitarias en la comunidad de San José. Este proyecto brinda asistencia técnica a grupos de mujeres a través de una promotora de desarrollo empresarial. Se ha fortalecido la empresa de bio-cosméticos *BioItza* a través de subsidios para financiar varios puestos administrativos como, por ejemplo la coordinadora de la empresa. Uno de los cargos principales de la promotora ha sido de fortalecer las capacidades de las líderes del grupo de mujeres para poder administrar la empresa y ejecutar estrategias de mercadeo tanto en el desarrollo de nuevos productos como en promoción y ventas.

- *Desarrollo de eco turismo en San José:* Bajo del marco del mismo proyecto la promotora ha fortalecido los grupos formados alrededor de ciertas actividades turísticas como por ejemplo guías de ecoturismo, centro campesino, artesanías, jardines de plantas medicinales y alojamiento. Se han establecido vínculos con tour operadores. Además existe una escuela de español en la comunidad y se ha logrado integrar algunos estudiantes extranjeros en esas mismas actividades. Se hizo una identificación de consumidores y de sus características basadas sobre los estudiantes de la escuela. Se ha establecido rotación de servicios turísticos entre las comunidades de San José con cada proveedor en cada comunidad. Cada comunidad tiene su propio comité de turismo y sus propias atracciones.
  - *Extracción y comercialización de xate en las comunidades de Uaxactún y Carmelita:* El reto principal que existe con la recolección del xate: falta de incentivos para el manejo sostenible de la palma de xate. Bajo los arreglos institucionales actuales, los contratistas de xate llevan las palmas a los casas exportadores que tienen centros para seleccionar las palmas (puede llegar a un rechazo de 40%).
  - *Ecoturismo en Uaxactún:* Existen algunos productos de ecoturismo ya establecidos en Uaxactún como por ejemplo rutas turísticas y guías que han estado capacitados y alojamiento. La región tiene mucho más potencial que no se ha desarrollado. Existe información turística y cultural sobre el área, ventas de artesanías y un centro de microbús para transporte. La comunidad tiene un contrato de concesión que dura 25 años y quedan 20 años más en los cuales la comunidad tiene que confirmar que tiene el interés y la capacidad de gestionar sus propios recursos. Si no lo es capaz, el estado puede negarse a extender la concesión para más tiempo.
- 3 *Definición de una Agenda de Aprendizaje:* Se elaboró una Agenda de Aprendizaje para el desarrollo de empresas forestales comunitarias en el Petén, lo cual contiene los siguientes elementos: 1) Brechas de conocimiento que limitan un mayor impacto sobre el desarrollo de empresas forestales comunitarias, 2) Actividades actuales para responder a estas brechas de conocimiento, 3) Nuevas actividades que se podía hacer, que actualmente no se están haciendo para responder a las brechas de conocimiento, 4) Pasos a seguir para aumentar nuestro conocimiento sobre el desarrollo de empresas forestales comunitarias. Sin embargo, solo una socia de la Alianza tiene las capacidades para implementar un proceso de organización empresarial en su sitio de trabajo.
- 4 *Identificación de las fortalezas y debilidades de los mercados para los productos de interés según los "4 P de mercadeo" (producto, público, precio, plaza, promoción) y las 4 áreas del AyDM (mercado, medio ambiente, entorno institucional, tecnología):* Los productos que resultaron más factibles después del análisis de la Fase 1 en Uaxactún fueron las muñecas de tuza (hojas de maíz). También, se decidió incorporar al análisis los productos/servicios de xate, eco-turismo y semilla de ramón, debido a que son productos de posible/actual importancia para pequeños productos de las comunidades de Uaxactún y otras comunidades de la Zona de Multiuso. Ver el Anexo 3 para un ejemplo de los resultados del análisis de los 4P y las 4 áreas de AyDM.

#### 4.3.3 Lecciones aprendidas

- ◆ Traslape con los resultados de la Fase 1: hubo cierto énfasis en aspectos relacionados con la oferta de productos (aspectos ambientales y sociales), aspectos que fueron cubiertos en la Fase 1

- ◆ Se recomienda trabajar con **herramientas** más sencillas para la recolección y análisis de información sobre los mercados. En el contexto de la Alianza, se elaborará una herramienta para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo por integrantes de (pre-)empresas forestales comunitarias (ver Anexo 4 para mayores detalles)
- ◆ Hubo **ventajas de realizar este evento en la ciudad** en Flores, la ciudad más grande del Petén y no en la comunidad, como se ha hecho en otros proyectos del AyDM, principalmente: la interacción más cercana entre los participantes y los empresarios actuando en las cadenas productivas de los productos de interés de la Fase 1
- ◆ Lograr una **buena coordinación entre los socios es clave para mantener el hilo conductor** en los eventos. Se presentaron los siguientes imprevistos logísticos:
  - La mayoría de los participantes en el evento de la Fase 2 no participaron en el evento de la Fase 1
  - Helvitas decidió no participar en el Proyecto, implicación: falta de un(a) facilitador(a): para 1) dar seguimiento a las actividades realizadas en la Fase 1. 2) retroalimentar a las mujeres emprendedoras de Uaxactún sobre los resultados de la Fase 2 y 2) dar seguimiento a las actividades de la Fase 2.
  - Para este evento se dividió el evento en dos partes al igual que el primer evento, así asegurando el fortalecimiento de las capacidades de los facilitadores y una participación activa de los emprendedores de la comunidad de Uaxactún. Sin embargo, solo le habían invitado a los representantes de Uaxactún a participar en ejercicio de levantamiento de información en el Parque Tikal, así que la participación de Uaxactún era mucho menor en este evento (solo 2 representantes)
- ◆ El Proyecto CATIE-BID/FOMIN enfrentó **altos costos para mantener una comunicación fluida** con Uaxactún y los facilitadores con respecto a las actividades de seguimiento después del evento de la Fase 1, por lo cual hubo muy poco flujo de información sobre las actividades en las comunidades entre los eventos
- ◆ Al incorporar 3 productos (xate, eco-turismo, productos bio-cosméticos) que no eran identificados en la Fase 1 como productos de interés para el desarrollo empresarial se perdió parcialmente el hilo conductor que se construyó en la Fase 1, ya que no se le permitió un análisis o reflexión más profunda sobre las oportunidades de mercado y mercadeo relacionadas a las muñecas de tusa, las capacidades/intereses de los grupos locales para responder a estas, así como los pasos a seguir para responder. Se recomienda **reducir el enfoque del análisis de oportunidades de mercado a solo 1 ó 2 productos máximo que fueron identificados en la Fase 1** como productos de interés para el desarrollo empresarial, con el fin de dedicar más tiempo al fortalecimiento de las capacidades de los facilitadores en los métodos (e.g., técnicas de entrevista semi-estructurada) y herramientas para la recolección de información primaria (e.g., diseño de guías de diálogo).
- ◆ **Adecuar el marco conceptual la identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo en cadenas productivas:** Durante el primer día hubo mucho énfasis en el concepto de cadena productiva y su importancia para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo, pero durante los siguientes dos días, había mucho énfasis en los "4P" de mercadeo, lo cual no es un concepto para el posicionamiento de un producto en un mercado final, y no directamente relacionado con el enfoque de cadena productiva. Para los productos, tales como xate y semilla de ramón, donde los mercados finales son lejos del Petén, se recomienda usar el enfoque de cadena productiva para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo. Además, se percibió que el formato utilizado para la identificación de oportunidades de mercado con base en los "4-P" de mercado (precio, plaza, promoción, público) y las 4 áreas del AyDM (mercado, medio ambiente, entorno institucional, tecnología) era

complicado. Se recomienda simplificar la metodología en sí, así como el formato para la sistematización de los resultados (ver el Anexo 4 para un resumen de una metodología alternativa desarrollado con el apoyo financiero de la Alianza).

- ◆ Por la falta de **acuerdos previos con los facilitadores en Guatemala** y las organizaciones representados por ellos mismos, había poca capacidad por parte de los facilitadores de implementar la Fase 1 después del evento en noviembre del 2004. Para un posible futuro evento, el líder del proyecto debe identificar y acercarse a los actores locales clave antes de iniciar el proyecto, de tal forma que existen acuerdos previos sobre las responsabilidades y derechos de todos los involucrados. Para posibles futuros proyectos del AyDM, será de suma importancia presentar el proyecto a actores clave y contar con acuerdos previos antes de iniciar las actividades.
- ◆ Al igual que el caso de Nicaragua, **no se logró estimular un aprendizaje mutuo para el fortalecimiento de la metodología del AyDM o su aplicación en el campo** como se había anticipado al inicio del proyecto. Esta situación se debe a los siguientes factores:
  - Falta de capacidades de los facilitadores para aplicar la metodología (la mayoría no trabajaba directamente con comunidades)
  - Contexto cultural: falta de costumbre de analizar críticamente las actividades y los resultados logrados

#### 4.3.4. Recomendaciones

- ◆ Realizar la Fase 2 en sitios cercanos a los actores clave en las cadenas productivas de los productos de interés de las comunidades para el desarrollo de EFCs
- ◆ Elaborar una metodología sencilla para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo (para un ejemplo de la aplicación de una metodología sencilla ver el informe: "Facilitación de la etapa inicial del desarrollo de empresas forestales comunitarias en Nicaragua: Lecciones aprendidas en la aplicación de la metodología AyDM")
- ◆ Con el fin de lograr un mayor nivel de apropiación por parte de los socios locales y los participantes, se recomienda enfocar en 1-2 productos
- ◆ Para estimular un aprendizaje mutuo para el fortalecimiento de la metodología del AyDM o su aplicación en el campo, trabajar con socios locales con altos niveles de interés y experiencia en la facilitación de los procesos de desarrollo empresarial rural

#### 4.4 Segundo taller de coordinación

Los objetivos de este evento de coordinación eran:

- 1) Evaluar los avances en la planificación de las empresas forestales comunitarias en Uaxactún: ¿Qué sabemos?, ¿Cuáles son los próximos pasos a seguir?, ¿Cuáles han sido los cuellos de botella y las posibles opciones para superarlos?, ¿Con quiénes más podemos trabajar en el futuro?
- 2) Identificar nuevos posibles socios (proveedores de servicios) para La Alianza (especialmente para la comunidad de Uaxactún) y fuentes de financiamiento para la implementación de los planes de negocio a elaborarse en la Fase 3.

#### 4.4.1 Actividades

Actividad	Lugar	Participantes	Fecha
Reunión con G. Pinelo para obtener un resumen de las actividades que transcurrieron con el xate entre Marzo y Noviembre 2005*	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, Miguel Shion, G. Pinelo	20 de Noviembre
Reunión con CONAP, con Azucena del Carmen Luna Ordóñez (Encargada de Patrimonio Cultural y Ecoturismo) y Sergio Alejandro Guzmán (Director de la Unidad de Conservación)	Flores	J. Donovan, K. Nicholson, Miguel Shion	21 de Noviembre
Reunión con G. Pinelo y J. Trujillo de RFA		J. Donovan, K. Nicholson, Miguel Shion	21 de Noviembre
Reunión con Roan Balas de WCS	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, M. Shion	21 de Noviembre
Reunión con Mario Vivas y Prudencio Balcarcel de ACOFOP/Helvetas	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, A. Santos, M. Shion	22 de Noviembre
Reunión con Mario del Cid de Counterpart Internacional	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, A. Santos, M. Shion	22 de Noviembre
Reunión con Manuel Manzanero de BIOFOR (USAID-Chemonics)	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, A. Santos, M. Shion	22 de Noviembre
Reunión con María Rosa Chan de ProPeten	Flores	K. Nicholson, J. Donovan, A. Santos, M. Shion	22 de Noviembre
Reunión con Luís Alejandro Mejía de RFA y Carlos Salas y Paola Broli de INCAE-FOMIN	Guatemala	J. Donovan, K. Nicholson, A. Santos, M. Shion	23 de Noviembre

\* En octubre 2006 G. Pinelo resignó su puesto con el Proyecto CATIE-FOMIN para tomar el puesto de Coordinador Local de Rainforest Alliance.

#### 4.4.2 Logros

1 *Vínculo del proyecto Alianza con la propuesta de Rainforest Alliance relacionada al xate:* A través de las reuniones con Gustavo Pinelo y Luís Alejandro Mejía (RFA), se identificó una oportunidad para incluir la Alianza (CATIE/FAO/COSUDE) como socio en una propuesta para BID/FOMIN (ejecutado por INCAE), con el fin de diseñar y aportar fondos de contrapartida relacionado a la organización de una empresa forestal comunitaria.

- Periodo de ejecución: 2 años
- Socios: Rainforest Alliance, AGEXPRONT, WCS, Alianza CATIE-FAO-COSUDE
- Área de intervención de la Alianza CATIE-FAO-COSUDE: Organización de 6 comunidades xateras en una empresa forestal comunitaria
- Contribución de contrapartida de la Alianza CATIE-FAO-COSUDE: \$37,625
  - WWF/COSUDE: \$23,625 (incluye el costos de todas las actividades programadas en Guatemala en el 2006 + el costo de las actividades en Nicaragua post-AyDM que fueron canceladas)
  - FAO: \$12,000 (incluye el costo de las actividades de AyDM en Guatemala a realizar en el 2006 + el costos de 6 becas para la conferencia internacional)
  - CATIE-CeCoEco: \$2000

2 *Acuerdos para dar seguimiento de las actividades relacionadas al grupo de muñecas de tuza:* En la reunión con WCS, se identificó una oportunidad de formular un proyecto cuyo fin sería dar capacitación y acompañamiento a las productoras del grupo de muñecas de tuza "Brisas de la Selva Maya". (Ver Anexo 2 para un resumen de actividades de los grupos de muñecas en Uaxactún). El proyecto tendrá como actividad principal la exploración de las oportunidades de mercados identificados en Fase 2 de AyDM: venta en las tiendas en la entrada del Parque Tikal y en El Remate y la expansión de las ventas hacia los mercados nacionales y mercados de exportación. En el Anexo 3 se presentan las actividades necesarias para llegar a cabo esta iniciativa y el presupuesto correspondiente elaborado por el WCS que incluye su contribución de contrapartida.

#### 4.4.3 Lecciones aprendidas

- ◆ Este evento para crucial para poder dar seguimiento a las actividades de la Alianza había iniciado en el Petén
- ◆ Existían varias organizaciones de Petén, tales como WCS, Rainforest Alliance y Counterpart Internacional con contaban con suficientes intereses, capacidades y experiencias relacionadas con el desarrollo de CFEs
- ◆ La coordinación local es clave para identificar y vincular estas organizaciones a un proyecto de AyDM desde su inicio
- ◆ El hecho de que estas organizaciones no formaban parte de la Alianza desde el inicio resalta la importancia de realizar una fase preliminar para identificar a los socios locales más adecuados, y junto con ellos, preseleccionar los sitios de trabajo.

#### 4.4.4. Recomendaciones

- ◆ Realizar una pre-fase con el fin de 1) identificar a las organizaciones con mayores intereses y capacidades para trabajar en el desarrollo de CFEs y 2) seleccionar los sitios a trabajar con base en las capacidades de estas organizaciones para dar seguimiento a las actividades iniciados en el contexto de la aplicación del AyDM
- ◆ Elaborar cartas de entendimiento con socios locales antes de iniciar un proyecto del AyDM.

### 4.5 Implementación de la Fase 3 del AyDM

Los objetivos de este evento eran:

- ◆ Compartir con los grupos de interés en Nicaragua y Guatemala los resultados de las actividades de Fase 2 de AyDM
- ◆ Capacitar a los facilitadores en la tercera fase de la metodología AyDM
- ◆ Identificar las oportunidades para vincular las actividades del Proyecto con actores locales (proyectos, ONG, empresas, etc.) y desarrollar actividades de seguimiento basadas en las propuestas de Fase 3 de AyDM.

#### 4.5.1 Actividades

Actividad	Lugar	Participantes	Fecha
Taller con representantes de CFEs de xate	Uaxactún	J. Donovan, K. Nicholson, M. Sino, G. Pinelo, J. Trujillo, 12 representantes de las comunidades de Uaxactún, Carmelita y la Unión Maya Itza	24 de Feb
Taller con productoras de los 2 grupos de muñequeras	Uaxactún	J. Donovan, K. Nicholson, M. Shion, 14 muñequeras	25 de Feb

#### 4.5.2. Logros

1 *Mayor entendimiento sobre las oportunidades y retos para el desarrollo de una CFE de xate.* Mediante entrevistas semi-estructuradas con los técnicos de RFA se logró profundizar el entendimiento sobre las oportunidades y los retos para el desarrollo de una EFC de xate:

##### *Oportunidades*

- Los xateros están abasteciendo a la bodega con un promedio de 95% de hojas de buena calidad
- Continental Flores tiene una demanda más grande en la actualidad pero se esta abasteciendo de otros contratistas en Guatemala por no estar con la confianza absoluta de que los grupos de Petén son fiables
- Las EFCs cuentan con cuarto frío (una donación del gobierno de Guatemala)

##### *Retos*

- Altos costos de producción: falta de volumen, costos fijos muy elevados
- Falta de comunicación y coordinación entre las CFEs y las comunidades
- Falta de comunicación y coordinación entre las CFEs
- Falta de capacidades para la administración empresarial de las CFEs

2 *Identificación de las necesidades de capacitación y asistencia técnica de las CFEs de xate:* Entre temas identificados están;

- Establecer procedimientos administrativos (licencias, etc): estrategias de lineamientos administrativos
- Relaciones con servicios de transporte
- Relaciones horizontales entre comunidades
- Formalizar mecanismos de coordinación del proceso
- Comunicación: asuntos financieros y mejorar relaciones entre socios y grupos, llevar buenos controles, apropiación del proyecto
- La UMI necesita apoyo cuando ingresa a un proyecto empresarial
- Contabilidad

3 *Verificar información de la Fase 2:* Se compartió información utilizando el marco de los 5 Ps de mercadeo obtenida en la Fase 2. Por ejemplo se habló de la plaza de mercado o el lugar de ventas con ejemplos de las ventas actuales en la entrada del Parque Tikal, a las tiendas en El Remate, y en Flores como a la tienda de la Cooperativa a

“Los Unidos” en el CINCAP (Centro de Información sobre la Naturaleza Cultural y Artesanías del Petén) que es una distribuidora para productos hechos por los miembros de ACOFOP. Esas ventas locales son por individuales y hasta ahora no ha habido incentivo en términos de valor agregado para que las mujeres trabajen unidad en grupo. La única actividad grupal es que tenían que estar coordinadas para gestionar el puesto de venta en la entrada del Parque. También, el K. Nicholson compartió los resultados de un sondeo de mercado realizado en el aeropuerto de la Capital. Se identificaron 4 tiendas que vendían muñecas. Hasta ahora ninguna había vendido muñecas de tuza. Solo tenían muñecas de plástico con ropa típica que vendían entre Q. 60-80 por unidad. Las dueñas de las tiendas estaban todas interesadas en las muñecas de tuza y pidieron un catálogo con diseños que podrían escoger.

4 *Concertación sobre los elementos básicos para la organización de una EFC de muñecas:* Junto con las representantes de los 2 grupos de muñecas (“8 piedras” y “Selvas de la Brisa Maya”) de Uaxactún, se concordaron los siguientes elementos básicos para la organización de una EFC:

- La participación exitosa de las mujeres en los mercados de mayor exigencia (nacionales e internacionales) depende su capacidad de cumplir con los requisitos de calidad, volumen y entrega a tiempo
- La organización actual en los grupos “8 piedras” y “Selvas de la Brisa Maya” no permitían el control de calidad o volumen necesario para cumplir con los requerimientos de los mercados de mayor exigencia
- Existía de la necesidad de desarrollar una CFE para la venta de muñecas con estos mercados de mayor exigencia
- Los organizaciones actuales servía para la organización de las ventas en el mercado local, incluyendo el mercado en el Parque Tikal

5 *Identificación de oportunidades para la venta de muñecas en el mercado de los EE.UU.:* Se habló de la calidad y se compartieron los resultados de la encuesta en EEUU que se realizó con las primeras muestras obtenidas por Roan Balas y mandadas a la tienda de artesanías Dharmaware en Nueva York (véase recuadro en continuación). Las debilidades principales eran en relación al alambre utilizado con las muñecas, el pegante y la necesidad de asegurar que las muñecas están secas antes de aplicar los colores. El consultor también les enseñó otros diseños de muñecas y tem para navidad. También se discutió la forma de empaque. El empaque de mimbre que fue intentado anteriormente no resulto ser factible por ser demasiado costoso. Las mujeres vieron un empaque de cartón de una muñeca de Tailandia comprada en el aeropuerto de Bangkok y se compartió la información de las empresas de empaque de la Capital (véase informe de Mayo 2005). En términos del P de la Promoción, la tienda Dharmaware en EEUU mencionó la necesidad de etiquetas que ayuden al consumidor a llegar a conocer los antecedentes de la comunidad y las ventajas únicas del producto (véase recuadro en continuación).

#### 4.5.3 Lecciones aprendidas

- ◆ Trabajo con el xate no era sistemática: fue incorporado en la Fase 2 por la primera vez y en la Fase 3 no se pudo avanzar con la planificación debido a la complejidad del entrono y la falta de información al respecto. Mediante el proyecto de xate se contará en los recursos requeridos para avanzar con la organización empresarial de las CFEs para la selección y exportación de xate.

- ◆ Por falta de una coordinación local en Uaxactún, era necesario repasar varios de los temas abarcados en la Fase 2 con los grupos de muñecas, y por esta razón, no se pudo elaborar el producto final de la Fase 3: plan para la organización empresarial. Este producto se elaborara en una fase de seguimiento del AyDM (ver sección 4.6).
- ◆ Es esta fase no se utilizó la metodología de “capacitar a los capacitadores,” como se había implementado en las Fase 1 y 2. Sino más bien, esta vez se trabajó directamente con los/las participantes en Uaxactún. En casos como el de Petén, donde no existe un grupo de facilitadores con mayores capacidades para implementar la metodología, se recomienda trabajar de esta forma (Ver el Anexo 5 para escenarios para la implementación de AyDM).
- ◆ El trabajo de este evento estableció la base para la ejecución de las actividades de seguimiento con las muñequeras acordadas con la FAO, CATIE-WWF/COSUDE y WCS.

#### 4.5.4. Recomendaciones

- ◆ Es preferible no trabajo con la metodología de “capacitar a los capacitadores” en casos donde no existe un grupo de facilitadores con mayores capacidades para implementar la metodología (ver Anexo 5 para diferentes escenarios para la implementación del AyDM)

#### **4.6 Actividades de seguimiento (post-AyDM) con las muñequeras de Uaxactún**

En el contexto del convenio CATIE-WWF/COSUDE se diseñaron y ejecutaron varias actividades para 1) terminar con la Fase 3 del AyDM (desarrollo de un plan para la organización empresarial) y dar asistencia técnica para la implementación del plan. El objetivo general era:

- ◆ Fortalecer las capacidades de las productoras de muñecas de tuza de Uaxactún, Petén, Guatemala para la organización y el desarrollo de una iniciativa empresarial viable dedicada a la producción y comercialización de muñecas de tusa en mercados de alto valor (nacionales fuera del Petén e internacionales).

Los objetivos específicos eran:

- ◆ Facilitar la organización empresarial de las muñequeras a través del desarrollo de un plan para la organización empresarial
- ◆ Fomentar la presencia de la empresa de muñecas en los mercados nacional e internacionales a través de una página Web, catálogo, folleto, etc.
- ◆ Fortalecer las capacidad productivas y empresariales de las integrantes de la empresa a través de asistencia técnica.

#### 4.5.1 Actividades

Actividad	Producto esperado	Fecha de entrega
Creación del módulo de xate para el sistema de inteligencia de mercado basado en la Internet "EcoNegocios Forestales"	Diseño y creación del Módulo	31-may
Análisis del entorno empresarial para la creación de una empresa comunitaria xatera	Levantamiento de información y elaboración del documento	6-jul
Desarrollo de 2 herramientas para la gestión de pequeñas empresas forestales	Diseño de las 2 herramientas*	15 de Aug
	Diseño grafico e imprenta**	1-oct
Acompañar al grupo de mujeres en la adaptación y el uso de herramientas de gestión empresarial (planes de negocios, gestión financiera, identificación de oportunidades de mercado y mercadeo)	Asistencia técnica para la elaboración de un plan estratégico y de negocios (producto final del AyDM)	15 de Aug
	Asistencia técnica para la Implementación del plan de negocios	15 de Aug
	Seguimiento y monitoreo por J. Donovan (CATIE)	15 de Aug

#### 4.5.2. Logros

- 1 Informe sobre la identificación de las integrantes de la iniciativa empresarial, con las siguientes secciones: antecedentes, pasos metodológicos, resultados y lecciones aprendidas
- 2 Catálogo de muñecas de tuza productos elaborado, con base en los hallazgos del informe sobre oportunidades de mercado y mercadeo
- 3 Materiales de promoción (folleto) distribuidos a los compradores identificados
- 4 Plan de negocios para la iniciativa empresarial para la producción y comercialización de muñecas de tuza en mercados de alto valor a conformarse (insumos por definirse durante la misión del Ken Nicholson)
- 5 Líderes identificadas para la gestión de la iniciativa empresarial, con términos de referencia elaboradas para los respectivos puestos (administradora, presidente de la junta directiva, miembros de la junta directiva, etc.)
- 6 Creación del módulo de xate para el sistema de inteligencia de mercado basado en la Internet "EcoNegocios": <Forestales"<a href="http://cecoeco.catie.ac.cr/Magazin.asp?codwebsite=1&CodSeccion=3&MagSigla=Menu\_Eco">http://cecoeco.catie.ac.cr/Magazin.asp?codwebsite=1&CodSeccion=3&MagSigla=Menu\_Eco</a>, con el fin de facilitar la obtención de información oportuna entre los diferentes actores en la cadena productiva de xate.
- 7 Pagina Web de la iniciativa empresarial de muñecas: <a href="http://cecoeco.catie.ac.cr/bancoconocimiento/T/Tiendamunecas/Tiendamunecas.asp?CodSeccion=32&IntMenu=5&MagSigla=MENU\_NEGO">http://cecoeco.catie.ac.cr/bancoconocimiento/T/Tiendamunecas/Tiendamunecas.asp?CodSeccion=32&IntMenu=5&MagSigla=MENU\_NEGO</a>

## 5 Consideraciones finales

- ◆ Al inicio del proyecto, se contemplaba trabajar con Helvetas como socio local en la comunidad de Uaxactún. La participación de Helvetas se consideraba clave para convocar a los actores clave de la comunidad, identificar los recursos y capacidades locales y dar seguimiento y monitoreo entre los eventos. Sin embargo, Helvetas señalaron que no tenía el interés o las capacidades para participar en el proyecto un día antes del inicio del evento de la Fase 1. El hecho de no contar con un socio local en la comunidad de Uaxactún hasta la Fase 3 (apoyo de WCS con las muñecas y Rainforest Alliance con el xate), tuvo las siguientes consecuencias:
  - Poca cobertura: Solo se trabajó con 15 mujeres de la empresa de muñecas en la implementación de las 3 fases del AyDM
  - Falta de impacto en cuanto al fortalecimiento de las capacidades de las ONG local para impulsar el desarrollo empresarial
  - Prolongación del tiempo de intervención: entre las fases no hubo intervenciones de ningún tipo, además hubo la necesidad de repasar varios de los pasos durante el evento de la Fase 3
- ◆ La **incorporación de productos en cada fase se realizó de manera *ad hoc*** (Fase 1: muñecas de tusa, Fase 2: xate, muñecas de tusa, eco-turismo, y semilla de ramón, Fase 3: xate y muñecas de tusa), dependiendo de los socios presentes en los eventos, sus intereses y la duración de los eventos. Se recomienda un abordaje más enfocado en cuanto a los productos, basándose en un análisis previo de los recursos y capacidades locales para el desarrollo empresarial forestal y criterios pre-establecidos para la selección de productos, entre ellos: mercado existe, entorno institucional relativamente favorable, y capacidad para dar un mayor valor agregado a través de la organización empresarial (reducción en costos, aumento en calidad, nuevos arreglos institucionales, etc.).
- ◆ En general las **condiciones para la implementación del AyDM en Petén, Guatemala eran favorables**: presencia de una multitud de ONG, cercanía geográfica a mercados locales (Tikal), infraestructura decente, alto nivel de educación. Se recomienda este sitio para futuros proyectos de este tipo.
- ◆ **Se debe asegurar el cumplimiento de la planificación empresarial (Fase 3) con el (los) grupo(s) seleccionado(s) en la Fase 1.** La incorporación de nuevos productos (madera) y socios (Las Crucetas) en la Fase 3, resultó en la pérdida del hilo conductor que se había construido en las Fases 1 y 2. Para evitar esta situación en el futuro, se recomienda la formulación de diferentes escenarios para la implementación del AyDM basados en el contexto local. Estos escenarios tomarán en cuenta todas las experiencias generados mediante la implementación del AyDM en diferentes partes del mundo durante los últimos 6 años. Ver el Anexo 3 para un ejemplo de 3 diferentes escenarios para el diseño y ejecución de productos de AyDM en Centroamérica, con base en las experiencias obtenidos en este Proyecto.
- ◆ Se identificaron varios **prerequisitos para la implementación exitosa** del AyDM:
  - La elaboración de cartas de entendimiento antes de iniciar las acciones con los socios locales es crucial para evitar posibles complicaciones durante el proceso
  - Ejecución de una fase preliminar con el fin de identificar los emprendedores dentro de las comunidades (ver Anexo 2)
  - Desde el inicio del proyecto debe haber mecanismos de comunicación y coordinación entre los social locales y los diseñadores del programa.

- ◆ El **elemento de aprendizaje mutuo no tuvo los resultados esperados** debido principalmente a 1) las limitaciones de los facilitadores para dar seguimiento entre las Fases (falta de capacidad para dedicar tiempo a nuevos proyectos) y 2) falta de experiencia/conocimiento sobre los procesos del desarrollo empresarial rural. Se seleccionó a los socios locales a través de una pre-fase con base en criterios tales como: capacidades en términos de tiempo, interés en el tema de desarrollo empresarial y/o mercadeo, experiencias, apoyo institucional, etc. En algunos casos, será necesario contratar a los facilitadores con base en términos de referencia para asegurar una ejecución adecuada de las actividades entre las fases.
- ◆ En el contexto de este Proyecto, **el abordaje de “capacitación de los capacitadores” (*training the trainers*) no dio los resultados esperados**: el socio local no pudo dar seguimiento entre eventos de capacitación y los comuneros no tuvieron las capacidades para replicar las experiencias obtenidas en sus comunidades. En estas circunstancias, se recomienda la facilitación directa por el equipo ejecutor del proyecto, sin anticipar seguimiento o monitoreo entre los eventos. Este abordaje de “facilitación directa” tiene fuertes implicaciones para el diseño de programa entre ellos: uso de conceptos y herramientas muy sencillas y el enfoque en productos y actividades productivas donde ya existe conocimiento en las comunidades (ver Anexo 5 para mayor detalle).
- ◆ En cuanto a la **participación de comunidad de Uaxactún** en la implementación del AyDM, se observó lo siguiente:
  - Es necesario asegurar una participación comuneros que representan los diferentes intereses productivas de la comunidad para
  - No trabajar con todos los que llegan a los talleres: identificar a los emprendedores de la comunidad antes de iniciar los eventos de capacitación. Entre los criterios para la selección de estos emprendedores están: tiempo disponible, liderazgo, capacidad productiva, conocimiento de los mercados y capacidad de invertir en una nueva actividad empresarial.
  - Se recomienda elaborar los criterios junto con los líderes comunitarios y los socios locales durante el evento de planificación y realizar una pre-fase para la selección de los comuneros a participar en el evento.
  - Es puede elaborar una carta de entendimiento con cada comunidad que especifica sus derechos y obligaciones en cuanto a la implementación del AyDM
- ◆ Para **fortalecer la participación de los socios locales** con la implementación del AyDM, se recomienda lo siguiente:
  - Establecer criterios para la sección de socios locales tomando en cuanto su capacidad de:
    - participar activamente en los eventos
    - dar seguimiento continuo entre los eventos
    - establecer y mantener una comunicación fluida con los ejecutores del AyDM
  - Asegurar la cobertura por los socios locales de los diferentes posibles productos comerciales de las comunidades para el desarrollo empresarial (productos identificados en la pre-fase)
  - Elaborar una carta de entendimiento con cada socio local que especifica sus derechos, requerimientos y obligaciones en cuanto a la implementación del AyDM
- ◆ En vista de que el AyDM fue publicado por la FAO hace 6 años e implementado en varios sitios del mundo, se recomienda **realizar un análisis crítico de los impactos obtenidos** y las oportunidades más promisorias para fortalecer la metodología,

tomando en cuenta los diferentes contextos en los cuales se han implementado la Metodología. Con base en este análisis se puede elaborar una serie de escenarios para la implementación, especificando los objetivos, conceptos/herramientas a utilizarse, el tiempo requerido, la duración de los proyectos y los recursos necesarios, entre otros factores.

**Anexo 1: Formato de evaluación diaria**

**Alianza de aprendizaje en la organización y el desarrollo de empresas comunitarias forestales**

*Capacitación de capacitadores – Fase 2 del AyDM*

*Evaluación del día martes 26 de abril*

**Temas tratadas:**

- Introducción al proyecto Alianza de Aprendizaje
- Presentación de la metodología AyDM
- Presentación y discusión grupal sobre oportunidades y retos para la organización y el desarrollo de empresas comunitarios forestales

**Hoy me gustó ...**

**Hoy no me gustó (tanto) ...**

**Me gustaría profundizar ... (sugerencias generales)**

**Escalas de evaluación** (favor marcar con X de 1 al 10 su nivel de satisfacción durante el día de hoy)

**Contenido de las presentaciones**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

☹

☹

☺

**Didáctica (medios de presentación, claridad de las ideas)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

☹

☹

☺

**Participación / interacción**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

☹

☹

☺

**Evaluación general del día**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

☹

☹

☺

## **Anexo 2: Elementos para la planificación inicial de un proyecto para la facilitación de las etapas iniciales del desarrollo de EFCs**

- ◆ Recolección de información secundaria sobre los siguientes elementos:
  - Comunidades forestales: planes de manejo y informes de consultoría
  - Facilitadores locales: fuentes de financiamiento, documentos de trabajo (informes)
- ◆ Elaboración de cartas de entendimiento con los siguientes actores:
  - *Proyectos, ONGs y agencias estatales que facilitará la implementación de la metodología*
    - Puntos críticos para especificar:
      - criterios para la selección de facilitadores
      - derechos (servicios que obtendrán a través del proyecto AyDM)
      - responsabilidades de los facilitadores y organización y acuerdos sobre los planes operativos y los productos esperados de los técnicos de campo
      - contribución financiera y no-monetaria por parte de los socios en el campo
      - filtros para la selección de productos (por ejemplo: producto actualmente comercializado en mercados locales y regionales)
      - criterios para la selección de sitios en cada fase (por ejemplo: acceso a mercados locales y regionales e infraestructura básica)
  - *Comunidades forestales*
    - Puntos críticos para especificar:
      - objetivos y actividades del proyecto
      - derechos (servicios que obtendrán a través del proyecto AyDM)
      - responsabilidades (productos esperados por parte del proyecto AyDM)
      - criterios para la selección de facilitadores (experiencia en la comercialización o gestión empresarial)
      - criterios para la selección de participantes (capacidades mínimas para iniciar una nueva actividad económica)
  - *Socios ejecutores*
    - Puntos críticos para especificar:
      - objetivos y actividades del proyecto
      - responsabilidades de cada integrante
      - líneas de mando
      - mecanismos de comunicación y coordinación
- ◆ Vista previa a la(s) comunidad(es) para:
  - presentar el proyecto a los líderes comunitarios y empresariales
  - pre-seleccionar las/los participantes de la comunidad para participar en las fases
  - coordinar la logística
  - obtener información básica sobre las actividades productivas actualmente orientadas al mercado.
- ◆ Vista previa al (a los) mercado(s) principales para los principales productos comercializados en las comunidades seleccionadas para:
  - identificar actores clave
  - presentar el proyecto e identificar oportunidades de colaboración

Obtener información para la planificación de la Fase 2.

**Anexo 3: Ejemplo del matiz de resultados – Fase 2, ejemplo de muñecas de tuza de Uaxactún (elaborado por K. Nicholson)**

Producto: muñecas de Uaxactún	Mercado				Medio Ambiente	Social/ Institu- cional	Tecnología
	Plaza 1 (Tikal)	Plaza 2: local	Plaza 3: Nacional	Plaza 4: Internacional			
<b>Fortalezas y oportunidades</b>							
Mercado (Público, producto, precio, plaza y promoción)	- Mayor demanda turismo extranjero (detallista) - Buena calidad - Materia prima disponible - Producto no perecedero - Existe un empaquetado que puede agregar valor - Existe variedad de producto Bajos costos de producción Margen de utilidad Apoyo de la parte de la administración del Parque Tikal	- Más centros de venta, turismo nacional y por paquetes regionales, hospedados en Flores (mayoristas) - Tienen materiales de empaques sencillos (papel, cartón) Apoyo de la parte de la cooperativa "Los Unidos"	Mayorista	Mayorista	- Alta disponibili- dad de materiales para elaboración durante todo el año	Apoyo de INTECAP en capacitación y de OMYC para la comercializa- ción - Apoyo WCS para gestión empresarial, capital de trabajo y acceso a créditos - Vínculo con la cooperativa "Los Unidos"	- Capacitación para la producción y control de calidad y diversificaci- ón de productos
Producto		Véase P1	Véase P1	Véase P1			
Precio							
Plaza							
Promoción			Apoyo de ACOFOP en ferias				
<b>Debilidades y amenazas</b>							
Mercado (Producto, público, precio, plaza y promoción)	- Falta control de calidad (hay variación) - Faltan materiales de empaques sencillos (papel, cartón) No se conocen las características y los tipos de clientes No se sabe cuanto está dispuesto a pagar el turista - Falta de permanencia en el centro de venta	Falta aceptación de los empaques de mimbres	- Tuvieron malas experiencias con mayoristas que no pagaron su factura - No han hecho ninguna gira de Mercado para llegar a conocer a distribuidores en otros lugares	- No ha habido seguimiento con las ventas que ya se hicieron al extranjero	- Uso irracional de los recursos con efectos negativos en el mediano y largo plazo - Incendios forestales pueden amenazar el abastecimi- ento de materia prima		

Producto: muñecas de Uaxactún	Mercado				Medio Ambiente	Social/ Institucional	Tecnología
	Plaza 1 (Tikal)	Plaza 2: local	Plaza 3: Nacional	Plaza 4: Internacional			
	- Los niños también están vendiendo muñecas en otras partes del parque - Conflictos con los propietarios de las otras tiendas en Tikal - Falta de buena presentación en el puesto de venta				- Falta de conocimiento de normas y reglas para la explotación y uso de los recursos		
<b>Estrategias</b>							
Producto	- Diversificación de productos (uso de semillas forestales) - Mejorar calidad teniendo en cuenta las retroalimentación de parte de las tiendas	Investigar el potencial de mercado y alianzas estratégicas para la comercialización en la cadena con detallistas y mayoristas	Investigar el potencial de mercado y alianzas estratégicas para la comercialización en la cadena con detallistas y mayoristas	Investigar el potencial de mercado y alianzas estratégicas para la comercialización en la cadena con detallistas y mayoristas		Impulsar la coordinación institucional	Capacitación para asegurar calidad constante en tanto a colores y pegantes
Público	Llegar a conocer los gustos de los consumidores	Llegar a conocer los gustos de los consumidores	Llegar a conocer los gustos de los consumidores	Llegar a conocer los gustos de los consumidores			
Precio	Determinar costos de producción reales para establecer precios de venta	Negociar precios y modos de pago con mayoristas	Negociar precios y modos de pago con mayoristas				
Plaza	Planificar como mejorar el puesto de venta						
Promoción	Planificar como mejorar la promoción posicionando el producto como empresa forestal comunitarios de mujeres sostenible						

Plan de acción para la implementación de las estrategias recomendadas

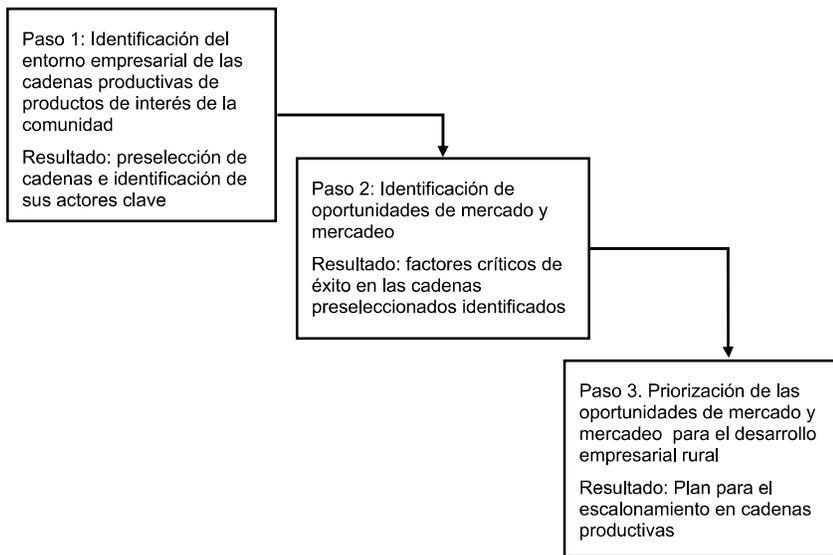
Estrategia	Pasos a seguir	Responsables
Estrategia 1: Diversificación de los productos, mejorar calidad y dar valor agregado (empaquete)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar diseños con mayor demanda ( por ejemplo el uso de semillas forestales como adorno para los vestidos de las muñecas y añadir una base a la muñeca para que se tenga recta (corto plazo)</li> <li>2. Establecer criterios de calidad para homogenizar productos (corto plazo)</li> <li>3. Investigar cuales son las necesidades reales para empaques, mejorar diseños aceptables y establecer un sistema para que la vendedoras en Tikal tengan papel, cajitas de cartón y bolsas plásticas (corto plazo)</li> <li>4. Desarrollar cuestionarios y herramientas para entrevistar a consumidores, detallistas y a mayoristas en cada lugar de venta para mejorar el producto</li> </ol>	WCS, Helvetas, INTECAP y voluntarios que trabajan en la comunidad
Estrategia 2: Fortalecimiento de las capacidades empresariales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar reuniones con las productoras para capacitarlas en determinar sus costos de producción (corto plazo, planificación en Fase 2)</li> <li>2. Elaboración de un plan de mercadeo (corto plazo planificación en Fase 2)</li> <li>3. Organizar capacitación en desarrollo empresarial y fortalecimiento organizacional de los dos grupos. La capacitación debería tener incluir lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollar una visión empresarial,</li> <li>- identificar cuales son las mujeres mas interesadas y capaces</li> <li>- aprender liderazgo y capacitarse en resolver conflictos, teniendo en cuenta los aspectos sociales y culturales en la comunidad (mediano plazo, implementación Fase 2 y 3)</li> </ul> </li> <li>4. Apoyo para la gestión de centros de venta en Tikal y el aeropuerto de Santa Helena - Mundo Maya) (mediano plazo, implementación Fase 3)</li> </ol>	WCS, Helvetas, gestión con OMYC y técnica comunitaria con experiencia de gestión de empresas (o proveedor de servicios para desarrollo empresarial) INTECAP, ProPetén
Estrategia 3: Conformación de alianzas estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar todas las entidades que han estado apoyando las mujeres</li> <li>2. Organizar una reunión con esas entidades para desarrollar una visión común y coordinar el trabajo en el campo</li> <li>3. Identificar las necesidades de capacitación</li> <li>4. Identificar los actores o entidades que podrían satisfacer las necesidades de la empresa, dialogar con ellas y formular propuestas para obtener fondos y asistencia técnica</li> <li>5. Formalizar alianzas mediante cartas de acuerdo y contratos</li> </ol>	WCS, Helvetas y otros que hay que identificar
Estrategia 4: Aprovechamiento sostenible de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar los recursos utilizados y identificar si existen amenazas por sobre uso (corto plazo investigación Fase 2)</li> <li>2. Conocer (o establecer) las normativas de aprovechamiento y manejo de los RFNM dentro del marco de la concesión</li> </ol>	Grupos de mujeres, OMYC, CONAP, WCS, Helvetas
Estrategia 5: Fortalecimiento de las capacidades técnicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigar materiales para mejorar empaques, colores (tintes naturales) y pegantes</li> </ol>	INTECAP

### Recomendaciones para la Fase 3 del AyDM

1. Organizar un taller con las mujeres en el cual las herramientas utilizadas en este taller en Flores se repiten pero en forma más sencilla (la cadena productiva, cuadro de oportunidades y debilidades, estrategias y actividades y actores de apoyo).
2. En este momento solo existe un funcionario trabajado en Uaxactún en el marco del proyecto de WCS. Ese funcionario podría organizar ese taller si tuviera el apoyo de algunas de los otros participantes que estuvieron en este taller de Flores. Por ejemplo se podría llegar a un acuerdo de corto plazo para una alianza entre FOMIN, WCS y ProPetén solo para implementar ese taller en Uaxactún y preparar el informe. La otra opción sería de esperar hasta Agosto para cuando los consultores de FOMIN regresen, y organizar el taller con las mujeres en esa visita. La desventaja es que eso dejaría mucho tiempo tardar entre el primer taller con las mujeres que se realizó en Noviembre 2004, y este siguiente taller de Agosto 2005.
3. Para que el taller de la Fase 3 puede ofrecer nueva información de mercado que serviría para animar a las mujeres, sería importante que se organice una gira de mercado en Antigua y la Ciudad de Guatemala entre Mayo y Agosto. El funcionario de WCS trabajando en Uaxactún podría organizar y liderar esa gira llevando a dos o 4 cuatro mujeres representantes de los dos grupos. Los consultores de FOMIN apoyarían el proceso con la preparación de las herramientas requeridas para entrevistar a los integrantes en la cadena productiva que se identifican en los dos lugares.
4. El objetivo principal del taller de la Fase 3 sería de desarrollar un plan de desarrollo empresarial con los dos grupos de mujeres. Ese plan serviría como una propuesta de factibilidad para discutir con organizaciones trabajando en la comunidad y entregar a donantes como Helvetas o a la Cooperación Española. Además se utilizaría como un plan operativo que se podría compartir con proveedores de servicios como INTECAP que tienen un rol clave en el apoyo de largo plazo de la empresa. INTECAP ofrece talleres en los cuales solo cobra 1% del costo a los participantes. Apoya un enlace comercial y participación en ferias.

#### Anexo 4: Pasos para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo

La mayoría de los hogares de una determinada comunidad forestal que conforman integrantes de una empresa forestal comunitaria (EFC) deriva sus recursos para sustento del hogar de una variedad de fuentes, por ejemplo: venta su mano de obra en el campo y/o en la ciudad, recibido de transferencias de familiares (que han migrado de forma permanente o temporal) y producción para el autoconsumo. A la vez, los hogares interactúan de diferentes maneras con el mercado, al vender productos agropecuarios y/o forestales desde su finca mediante intermediarios, en mercados locales o indirectamente a través de iniciativas empresariales o empresas rurales en mercados nacionales e internacionales. Independiente de las formas de inserción al mercado, los pequeños productores y productoras rurales suelen estar vinculados con múltiples cadenas productivas, sean ellas de carácter local, regional, nacional o internacional. A continuación, se identifican los pasos básicos de la metodología para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo que se desarrollara en el contexto del proyecto Alianza de Aprendizaje:



*Paso 1: Identificación del entorno empresarial de las cadenas productivas:* En este paso los integrantes del EFC rural identificarán a los actores clave de las cadenas productivas y las relaciones empresariales existentes mediante el mapeo participativo de la cadena, para los productos seleccionados en la FASE 1. Mediante este ejercicio, se clarificará la información sobre de cada etapa y actores en las cadenas y determinará qué información se necesita recolectar y cómo obtenerla. Además, con base en las necesidades de información identificadas, se recolectará y analizará datos secundarios sobre los mercados finales abastecidos por las cadenas, el entorno político e institucional, así como los avances recientes en las tecnologías de producción y comercialización.

*Paso 2: Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo:* Los integrantes del EFC identificarán las oportunidades de mercado y mercadeo, al igual que los requerimientos para aprovecharlas, mediante interacciones directas con los actores clave en las cadenas productivas para los productos seleccionados en la FASE 1. Se analizarán, entre otros factores, las oportunidades para establecer alianzas estratégicas, agregar mayor valor a los productos primarios, así como los requerimientos en términos de volumen, calidad, tiempo de entrega, certificaciones, etc.

*Paso 3: Priorización las oportunidades de mercado y mercadeo para el desarrollo del EFC:* Mediante este paso, los/las facilitadores guiarán al EFC a reflexionar sobre los elementos básicos para la planificación de la organización empresarial por pequeños productores rurales: ¿Cuáles son los posibles beneficios económicos relacionados con las oportunidades de mercado y mercadeo?; ¿Cuáles son las inversiones requeridas para responder a estas?; ¿Qué se tendría que sacrificar en términos de las actividades actuales para responder eficazmente?; y por último, ¿Cuáles de las oportunidades concuerdan más con las estrategias de vida actuales?

**Anexo 5: Tres escenarios para la implementación del AyDM en Centroamérica**

Escenario	Socios locales	Presupuesto	Capacidades productivas e empresariales de las comunidades para el desarrollo de EFCs	Abordaje de capacitación y asistencia técnica	Objetivos para la facilitación de la primera etapa del desarrollo de una EFC	Producto final del AyDM (Fases 1-3)
1) Construcción de la base organizativa para el desarrollo de EFC en condiciones altamente limitada para el desarrollo empresarial	No existe socios locales (ONG, proyectos, etc.) con las suficiente capacidad para facilitar la implementación del AyDM	<i>Muy limitado</i> : no existen fondos para la contratación de socios o consultores locales para dar seguimiento, obtener información o facilitar la comunicación Duración del proyecto: ≤ 1 año	<i>Altamente limitadas</i> : comunidades muy remotas, estrategias de vida basadas en productos agrícolas (maíz, frijol, plátano) o PNM o trabajo fuera de la finca/comunidad, no existen grupos organizados dentro de la comunidad, falta de liderazgo empresarial dentro de la comunidad, poco conocimiento de los mercados locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención directa por el equipo ejecutor</li> <li>• Productos sencillos logrado al final de cada Fase</li> <li>• No se contempla seguimiento por los socios locales o comunidades</li> <li>• Intervenciones programadas con un intervalo de 1 mes</li> <li>• # de intervenciones: 3</li> </ul>	Crear la base para la organización de grupos empresariales para aprovechar oportunidades para dar un mayor valor agregado a los productos que actualmente cultivan para el mercado	Plan para la auto-organización de productores para dar un mayor valor agregado a los productos que actualmente cultivan para el mercado <i>Participantes</i> : productores, actores en las cadenas de los productos seleccionados
2 Consolidación de los procesos de organización empresarial comunitarias en condiciones verdaderas para el desarrollo empresarial	Presencia de algunos socios locales con capacidades mínimas para facilitar la implementación del AyDM	<i>Limitado</i> : existen pocos fondos para la contratación de socios o consultores locales para el monitoreo de las actividades en campo y/o para asistencia técnica Duración del proyecto: 1-2 años	<i>Limitadas</i> : comunidades remotas, estrategias de vida basadas en productos agrícolas (maíz, frijol, plátano) o trabajo fuera de la finca/comunidad, existen grupos en la primera etapa del desarrollo empresarial, falta de liderazgo empresarial dentro de la comunidad, poco conocimiento de los mercados locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención directa por el equipo ejecutor</li> <li>• Productos sencillos logrado al final de cada Fase</li> <li>• Se contempla monitoreo por los socios locales</li> <li>• Intervenciones programadas con un intervalo de 2-3 meses</li> <li>• # de intervenciones: 4</li> </ul>	<i>Nuevos grupos</i> : Impulsar la organización de grupos empresariales para aprovechar las oportunidades para dar un mayor valor agregado a los productos que actualmente cultivan para el mercado <i>Grupos existentes</i> : facilitar la elaboración de un plan estratégico y de	<i>Nuevos grupos</i> : Plan para la organización empresarial para dar un mayor valor agregado a los productos que actualmente cultivan para el mercado <i>Grupos existentes</i> : plan estratégico y de negocios para el mejor posicionamiento en los mercados actuales o la penetración de

					negocios para la organización empresarial en mercados locales y nacionales de menores exigencias	nuevos mercados <i>Participantes:</i> productores, actores en las cadenas de los productos seleccionados
3 Implementación de una Alianza de Aprendizaje para el desarrollo de EFCs en condiciones favorables para desarrollo empresarial	Presencia de varios socios locales trabajando en diferentes sectores forestales y agrícolas con las fuertes capacidades o intereses para facilitar la implementación del AyDM	<i>Favorable:</i> existen fondos para la contratación de socios o consultores locales para dar seguimiento, obtener información y facilitar la comunicación Duración del proyecto: 2-3 años	<i>Avanzadas:</i> comunidades con acceso relativamente fácil a medios de comunicación y transporte, estrategias de vida enfocadas en la producción de productos agrícolas (maíz, frijol, plátano) o forestales, presencia de varias organizaciones empresariales en diferentes etapas de desarrollo, liderazgo empresarial dentro de la comunidad, conocimiento de los mercados locales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitación de capacitadores (socios locales y líderes comunitarios y empresariales de las comunidades)</li> <li>● Implementación de una Alianza de Aprendizaje</li> <li>● Implementación de una pre-fase para la identificación de los emprendedores</li> <li>● Implementación de conceptos y herramientas de mayor sofisticación en las 3 Fases</li> <li>● Intervenciones programadas con un intervalo de 4-6 meses</li> <li>● # de intervenciones: 5-7</li> </ul>	<p><i>Nuevos grupos:</i> Consolidar la organización de grupos empresariales para aprovechar oportunidades para dar un mayor valor agregado a los productos que actualmente cultivan para el mercado</p> <p><i>Grupos existentes:</i> facilitar la elaboración y ejecución de un plan estratégico y de negocios en mercados de mayores exigencias</p>	<p><i>Nuevos grupos:</i> Plan de organización empresarial para dar un mayor valor agregado a los productos que actualmente cultivan para el mercado o el desarrollo de nuevos productos</p> <p><i>Grupos existentes:</i> plan estratégico y de negocios para el mejor posicionamiento en los mercados actuales o la penetración de nuevos mercados</p> <p><i>Participantes:</i> productores, actores en las cadenas de los productos seleccionados y socios locales</p>