



Diplomado en Gestión de Empresas Forestales de Economía Social



Apuntes del Módulo 3: Administración de Empresas Forestales de Economía Social (EFES)

Semana 5: Xico, Veracruz., 11-15 de marzo de 2024

Con el apoyo de



Fomento Social Citibanamex, A.C.

Contenido:

Agenda del Módulo	4
Lunes 11: Bienvenida y análisis del contexto	7
Bienvenida por el grupo de Lim-Sam ERA Veracruz y Análisis del contexto regional	7
El proceso de organización de una EFES	8
Desarrollo de la estructura agraria en la zona de Xico, Ver. Coordinación: Odile Hoffmann	11
Conformación agraria del centro de Veracruz	11
Género y juventudes. Coordinación: Arcelia Suárez	14
El contexto socio-ecológico en tiempos de cambio climático. Coordina: Patricia Gerez	15
Perspectiva ecológica	15
Emergencia del “antropoceno”	15
Tenencia de los bosques del mundo	18
El caso de la Sierra de Zongolica, Veracruz.	21
Martes 12: Análisis financiero de proyectos y El Ciclo de Cambio en las Empresas Forestales de Economía Social (EFES)	23
Análisis financiero de proyectos. Estudio del caso de LimSam. Coordinación: Fernando Ruiz	23
El Ciclo de Cambio en las Empresas Forestales de Economía Social (EFES). Preparación para la salida a campo. Coordinación: Lorena Gómez Pineda	27
Economía Social y Mejora continua	27
Ecoeficiencia	28
Miércoles 13: Visita a San Miguel Tlapexcatl y taller sobre flujos productivos y mejora continua	30
Jueves 14	34
Taller avanzado de Excel. Coordinación: Lucero Gutiérrez	34
Revisión del flujo de efectivo de tres EFES	35
Buenas Prácticas de Gestión Empresarial.	36
Ecoeficiencia y Materias Residuales de Producción (MARF)	38
Viernes 15	39
Grupos de Apoyo a la Acción (GAA) en las EFES del Diplomado	39
Metodología de los Grupos de Apoyo a la Acción (GAA)	39
Un Grupo de Apoyo a la Acción (GAA) en la práctica	40
Acuerdos finales y terminación de las actividades de la semana	44
ANEXOS	46
Anexo 1: Registro de asistencia	46
Anexo 2: Análisis financiero de un caso	48
Elementos de una proyección financiera de una inversión	48
Datos del proyecto	49
Egresos	50
Ingresos	51
Flujo de efectivo	52
Anexo 3: Evaluación de las actividades de la semana	55
Respondieron 12:	55
¿Qué fue lo que más te gustó?	55

¿Qué fue lo que menos te gustó?	56
¿Qué incorporarías para la siguiente semana presencial?	57
¿Qué eliminarías?	58
Evaluación de las actividades específicas	59
Sugerencias y/o comentarios	63

Agenda del Módulo

Día 1 Lunes 11

09:00-10:00 hrs.	Bienvenida por el grupo de Lim-Sam ERA Veracruz	Coordinación: Gabriela Guzmán
10:00 - 14:00 hrs.	Análisis del contexto regional: *Directiva de la EFES LimSam; *Odile Hoffman (Investigadora del CIESSAS-Golfo); *Arcelia Suárez (Investigadora): Género y juventudes en territorios rurales	
14:00-15:00 hrs.	Receso para comida	
15:00-18:00 hrs.	Patricia Gerez: El contexto socio-ecológico en tiempos de cambio climático	

Día 2 Martes 12

09:00-14:00 hrs.	Análisis financiero de proyectos. Estudio del caso de LimSam	Coordinación académica: Fernando Ruiz
14:00-15:00 hrs.	Receso para comida	
15:00-18:00 hrs.	El Ciclo de Cambio en las Empresas Forestales de Economía Social (EFES). Preparación para la salida a campo	Coordinación académica: Lorena Gómez-Pineda

Día 3 Miércoles 13

07:30-08:30	Desayuno	
08:30-09:20	Traslado Xico - San Miguel Tlapexcatl, Cosautlán	Coordinación: Javier Romero
09:20 - 10:40	* Bienvenida por parte de cooperativistas de LimSam * Visita a un sitio de beneficio de café * Visita a un cafetal	Coordinación: Javier Romero
14:00-15:00 hrs.	Receso para comida	
15:00-17:00 hrs.	Taller con LimSam: flujos productivos y mejora continua	Coordinación académica: Lorena Gómez-Pineda
17:00-18:00 hrs.	Traslado San Miguel Tlapexcatl, Cosautlán-Xico	

Día 4 Jueves 14

09:00-11:00 hrs.	Taller avanzado de Excel	Coordinación académica: Lucero González
11:00-14:00 hrs.	Revisión del flujo de efectivo de tres EFES	Coordinación académica: Fernando Ruiz
14:00-15:00 hrs.	Receso para comida	

15:00-18:00 hrs. Técnicas de aplicación de las BPGE en las EFES

Coordinación académica:
Lorena Gómez-Pineda

19:00 Fandango

Día 5 Viernes 15

09:00-14:00 hrs. Grupos de Apoyo a la Acción (GAA) en las EFES del Diplomado

Coordinación académica:
Lorena Gómez-Pineda

14:00-15:00 hrs. Acuerdos finales y terminación de las actividades de la semana

17:00-19:00 hrs. Visita a la cascada de Texolo



La semana 5 del diplomado tuvo lugar en Xico, Veracruz., del 11 al 15 de marzo de 2024. El tema-eje fué la Administración de Empresas Forestales de Economía Social (EFES). La ciudad de Xico está en el corazón de la zona cafetalera de Veracruz, en donde las empresas de beneficio, tostado, molido y comercialización de café se han desarrollado por muchos años.

Lunes 11: Bienvenida y análisis del contexto

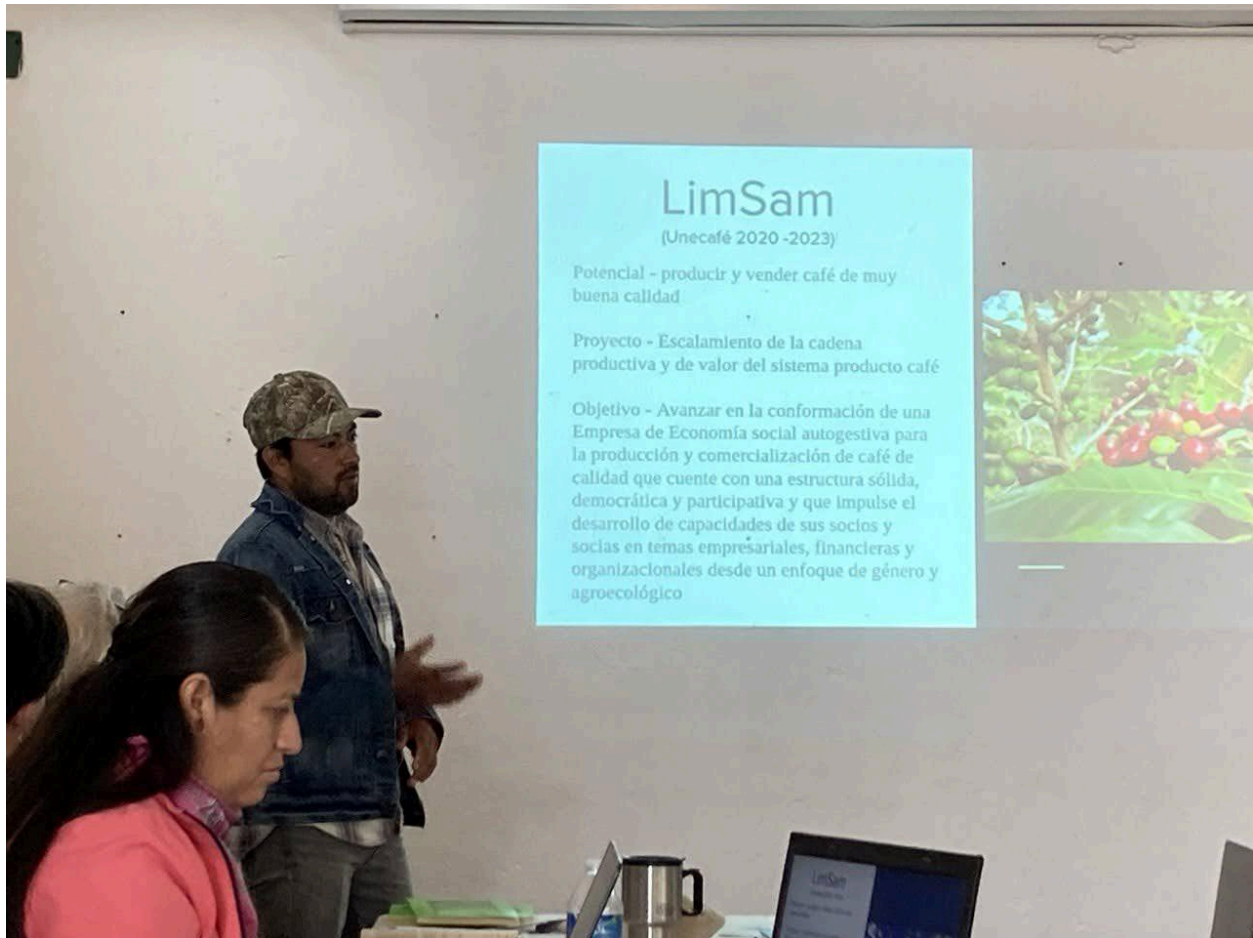


La Casa Chimalli, integrantes de la cooperativa LimSam y los integrantes de ERA en Veracruz dieron la bienvenida al grupo de diplomantes.

Bienvenida por el grupo de Lim-Sam ERA Veracruz y Análisis del contexto regional

La Casa Chimalli, integrantes de la cooperativa LimSam y los integrantes de ERA en Veracruz dieron la bienvenida al grupo de diplomantes.

A continuación, se analizó el contexto regional:



El proceso de organización de una EFES

La Directiva y asesores de la EFES LimSam, S.C. de C.V. de R.L. (Cooperativa LimSam Asociados) hizo [un recuento del desarrollo de esta empresa de economía social](#). Sus antecedentes se remontan al año 2000, cuando se formó una Cooperativa de Mujeres de Ahorro y crédito, que en 2015 emprendió un proyecto de conservación de agua y suelos para el desarrollo comunitario, que incorporó medidas frente a la afectación de [la roya del café](#), promovió evitar el cambio de uso del suelo, y la migración. Para ello ha impulsado la producción agroforestal sostenible de café, agregando valor a la producción materia prima, ha promovido el acceso a mercados, y la renovación de cafetales viejos.

El proyecto promueve el buen vivir de las personas participantes, buscando lograr la viabilidad ambiental, social y económica, partiendo de las necesidades e intereses de hombres, mujeres, jóvenes e infancias y propiciando la diversificación productiva.



Según SEMARNAT, la diversidad biológica de México es una de las más importantes a nivel global. Los estados de Oaxaca, Veracruz y Chiapas encabezan la lista de las entidades con más especies de vertebrados. Para SEMARNAT, citando a Espinosa et al., 2008, “la compleja fisiografía del territorio, su variedad de climas y su historia geológica han creado una gama de condiciones que hizo posible la coexistencia de especies tropicales y boreales y la diversificación de muchos grupos taxonómicos dentro del territorio”. La SEMARNAT no lo reconoce, pero las actividades de la gente de cada lugar, y las decisiones que toma considerando su contexto cultural, tienen también mucho que ver con la biodiversidad. En esta imagen de Cosautlán, vemos cómo las parcelas de los productores mantienen una estructura vegetal compleja y mosaicos en los que se mantienen hábitats para muchas especies. El debilitamiento de las actividades de la gente del lugar y de sus formas tradicionales de hacer las cosas y tomar decisiones, podría convertir este rico paisaje en plantaciones de una sola especie, como sucedió después de los procesos de colonización en islas del caribe o en ciertas zonas de México. Foto: Javier Romero

En 2020 -2023, funcionó el proyecto de Unecafé, que identificó como estratégico el producir y vender café de muy buena calidad, pues los mercados no diferenciados no cubren los costos de producción.

Además, se planteó el escalamiento de la cadena productiva y de valor del sistema-producto café. Por diversas razones, el proyecto de Unecafé no pudo continuar, pero 11 mujeres y 6 hombres de Limones y San Miguel Tlapécatl, municipio de Cosautlán de Carvajal continuaron con el objetivo de avanzar en la conformación de una Empresa de Economía social autogestiva para la producción y comercialización de café de calidad que cuente con una estructura sólida, democrática y participativa y que impulse el desarrollo de capacidades de sus socios y socias en temas empresariales, financieros y organizacionales desde un enfoque de género y agroecológico, y vender parte de la producción familiar en mercados diferenciados. También se plantean incorporar prácticas agroecológicas en todos las parcelas de los socios.

En lo económico, LimSam funciona con aportaciones de las y los socios para desarrollar procesos conjuntos de beneficiado del café y coordinar actividades para el cumplimiento de los plazos que impone el mercado. Como empresa enfrenta los problemas relacionadas con el desarrollo de productos propios,



la gestión de una marca propia, el diseño de su imagen, delegar funciones a comisiones de trabajo, mantener los niveles de producción interna propia, comercializar la producción, adquirir herramienta y maquinaria propias y dominar los procesos de transformación.

Se han planteado vender 50 quintales¹ (Q.) de Café, 35 en pergamino y 15 tostado y molido. Lo cual plantea problemas de logística y comercialización que hay que resolver. También se han planteado el diseño de una imagen para publicidad.

La marca LimSam está entrando a los mercados con tres productos: Café convencional, Café Agroecológico y Café de Especialidad, ya sea en pergamino o tostado y molido.

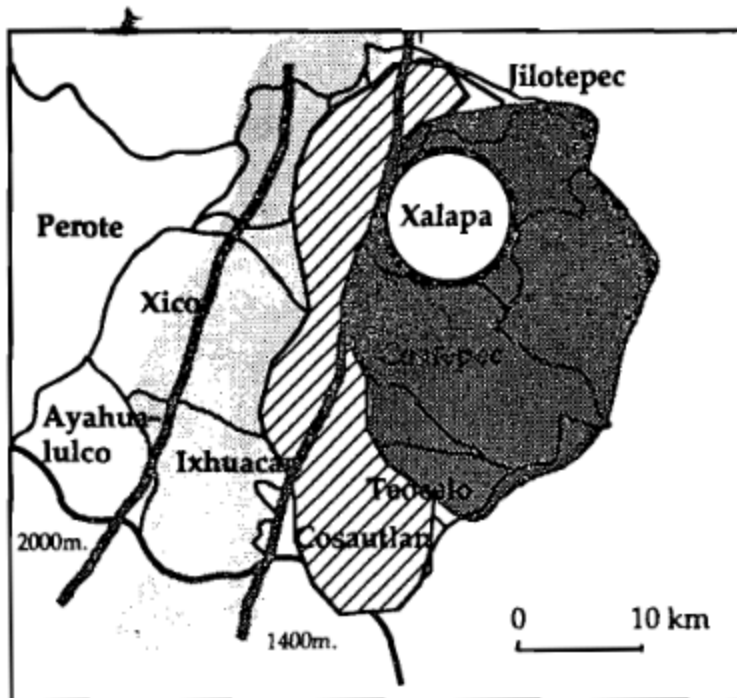
¹ El quintal es una unidad de masa que se utilizaba en la antigüedad, y se sigue usando en la producción de café. Es lo que los romanos conocían como un “centenarium” de libras (100 lb=46Kg) de café despulpado, lavado y seco (“oro” o “verde”). Esto en sirio se dice “qantira”, en árabe “quintar” y en español “quintal”. Para obtener 1 Q. de “oro”, se necesitan 250 kg de frutos frescos (“cereza”), que despulpados y lavados rinden 57.5 Kg. de granos con cutícula (“pergamino”). 1Q. De café “oro” rinde 37 kg. De café tostado.



Odile Hoffman (Investigadora del CIESSAS-Golfo) explicó la dinámica social e histórica que llevó a la conformación agraria del centro de Veracruz.

Conformación agraria del centro de Veracruz

Por su cercanía al principal puerto de entrada marítima a México durante la época colonial, el centro de Veracruz fué ocupado por rancheros criollos y mestizos. La estructura agraria consistía en explotaciones pequeñas y medianas de tipo ganadero y cañero. A partir de la segunda mitad del siglo XIX se expandió el cultivo del café.



sector montañoso poco poblado
antiguamente zona de refugio de comunidades indígenas
con producción de maíz y frijol;
actualmente presenta un aspecto pionero,
explotación forestal y ganadería



antiguo sector de explotación colonial. Economía
azucarera y ganadera basada en el sistema de las haciendas
(siglos XVII a XIX)



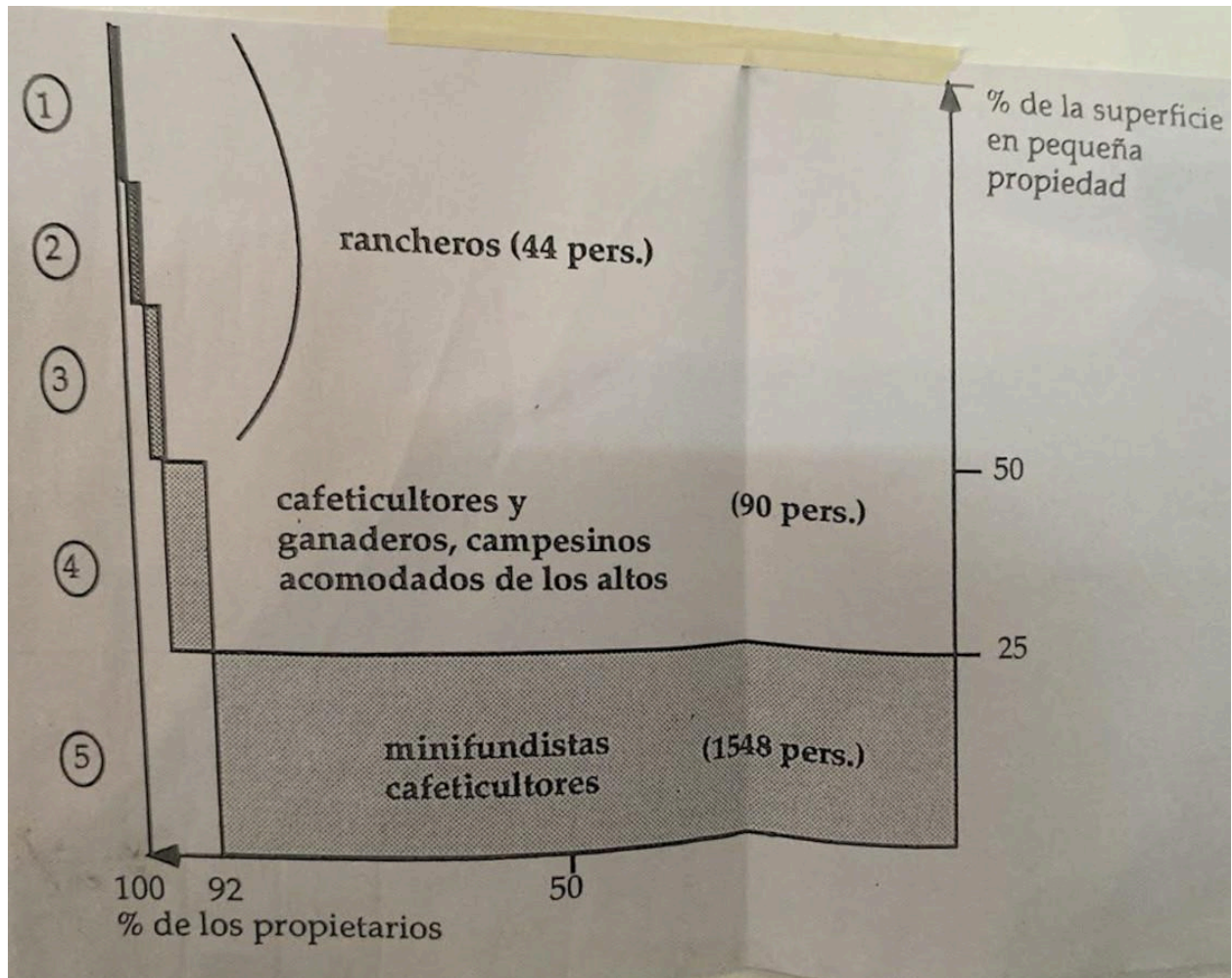
antiguo sector de ganadería extensiva, colonizado
durante el auge de la Reforma Agraria (1920-1945),
actualmente consagrado a diversidad de
cultivos dentro de los cuales se desarrolla el café



crecimiento reciente del área urbana

Históricamente, Xico fué una zona marginal, aunque desde la época colonial tuvo relaciones con la economía azucarera y ganadera basada en el sistema de las haciendas (siglos XVII a XIX) (Hoffmann, 1992²)

² Hoffmann, O.: [Tierras y territorio en Xico, Ver.](#) Gobierno del Estado de Veracruz, 1992



De acuerdo con Odile Hoffmann, en el municipio de Xico, Ver, pueden distinguirse 5 estamentos de propietarios particulares. Mientras que los 4 estamentos de 134 productores medianos detenta el 75% de las propiedades rurales, el restante 25% se reparte entre 1,548 propiedades. (Gráfica de Odile Hoffmann)

Debido a la ocupación temprana de las tierras por parte de criollos y mestizos, la población indígena fué desplazada hacia tierras marginales. Eso explica en buena medida la estructura actual de tenencia en las pequeñas propiedades. En el municipio de Xico 134 productores medianos poseen el 75% de las tierras y el resto corresponde a 1,548 propietarios pequeños.

A diferencia de otros lugares de México, en los que la propiedad ejidal o comunal ocupa la mayor parte de la tierras, en la zona de Xico la propiedad privada abarca la mayor parte del territorio, y los 10 ejidos que existen en el municipio, son relativamente pequeños.

Género y juventudes. Coordinación: Arcelia Suárez

La Investigadora Arcelia Suárez reflexionó sobre [género y juventudes en territorios rurales](#), con énfasis en la zona cafetalera de Veracruz. Analizó cómo los cambios socioculturales y económicos están redefiniendo las identidades, roles de género y la relación con la tierra de las generaciones jóvenes en las comunidades cafetaleras de Veracruz, y propuso estrategias para abordar estos retos a través de la educación, el reconocimiento del trabajo de cuidados y la inclusión de las prácticas agroecológicas.

Revisó la situación socioeconómica y cultural de las comunidades cafetaleras en el estado de Veracruz, enfocándose en el impacto de los cambios en la producción de café sobre las generaciones jóvenes y las dinámicas de género. Debido a la crisis del café en los años 90 y a la introducción del Programa de Certificación de Derechos Ejidales y Titulación de Solares (PROCEDE), estas zonas experimentaron importantes transformaciones sociales y económicas. Estos cambios incluyen la migración de las generaciones más jóvenes hacia áreas urbanas en busca de educación y empleo, y un creciente desinterés por la agricultura y, en particular, por el cultivo tradicional de café.

Estos cambios afectaron las identidades de género y la participación juvenil dentro de las comunidades. Mediante trabajo de campo se identificó una desconexión entre los jóvenes y su territorio, así como diferencias en la percepción y vivencias de violencia y roles de género entre generaciones. También incide el crimen organizado en la redefinición de los espacios considerados seguros, afectando especialmente a los cuerpos jóvenes y feminizados.

Se están haciendo esfuerzos para reconectar a los jóvenes con el cultivo del café mediante la incorporación de prácticas agroecológicas. Hay una transición hacia la valoración y participación en la cadena productiva del café por parte de las nuevas generaciones.

El contexto socio-ecológico en tiempos de cambio climático. Coordina: Patricia Gerez



Perspectiva ecológica

A menudo se considera que el aspecto ecológico más importante es la protección de los ecosistemas prístinos del mundo. Es decir, una prioridad de la ecología ha sido mantener intocados los ambientes en donde se desarrollan la flora y fauna silvestres. Sin embargo, la realidad del siglo XXI, es que prácticamente todos los ecosistemas tienen influencia humana. Contra la visión ecologista ingenua, una visión realista de la ecología, es que las actividades humanas, para bien o para mal, moldean y definen la estructura, composición y funcionamiento de los ecosistemas. Por lo tanto, una preocupación de la ecología como ciencia, debería ser cómo manejar las relaciones de los humanos con el resto de las especies que conformamos los ecosistemas.

Emergencia del “antropoceno”

En la Historia de la Tierra han habido diferentes eras³, las cuales se han clasificado dependiendo de las condiciones y características que en ellas han predominado. De esta manera, se puede observar y estudiar la evolución y los impactos de las especies predominantes. En este entender, se puede hablar ahora de una nueva era, el Antropoceno⁴, que es la era en la que las actividades humanas tienen

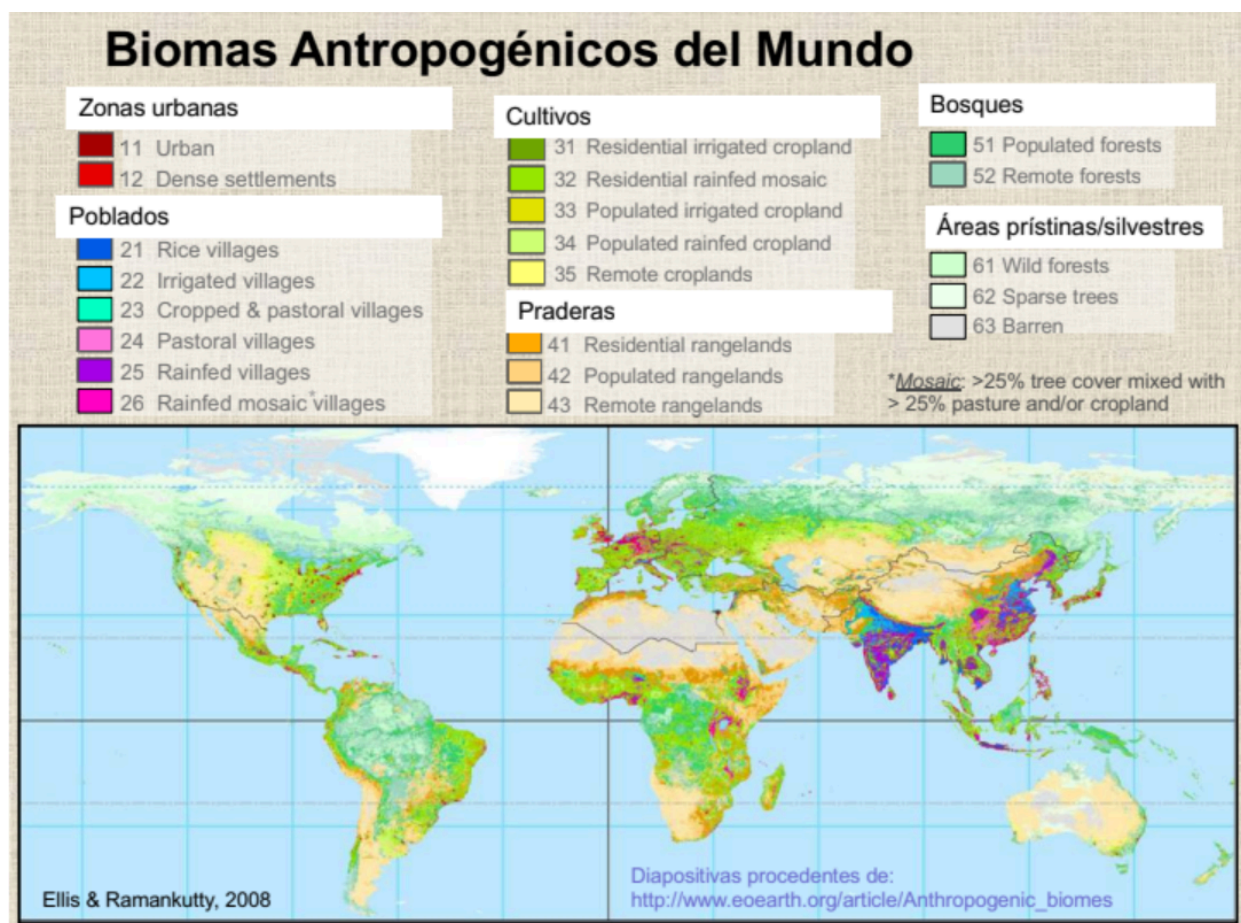
³ <https://portalacademico.cch.unam.mx/interactivos/eras-geologicas/mural>

⁴ El químico holandés Paul Crutzen popularizó el término *Antropoceno*. Obtuvo el Premio Nobel de Química 1995 por sus investigaciones sobre los cambios en la composición de la atmósfera, en particular, la descomposición de la capa de ozono que se explica en buena medida por las actividades humanas, y tiene importantes repercusiones a nivel global.

repercusiones en todo el planeta Tierra, y pueden influir en las posibilidades de desarrollo de las demás especies.

Desde niños aprendemos que la Tierra tiene diferentes biomas alrededor del mundo, cada uno con sus características de factores bióticos y abióticos, y que en ellos se producen diferentes ciclos para mantener un equilibrio ecológico. Se nos enseña que por conciencia ecológica debemos mantenerlos silvestres.

No obstante, estos biomas hace mucho que han dejado de ser “silvestres”. Los impactos de las actividades humanas se observan prácticamente en todos los ecosistemas.



La mayor cantidad de los ecosistemas de América del Norte tienen influencia de actividades humanas, ya sea de tipo agrícola, pecuaria o forestal. Las áreas “silvestres” son más bien escasas. Fuente: Ellis & Ramankutty (2008)

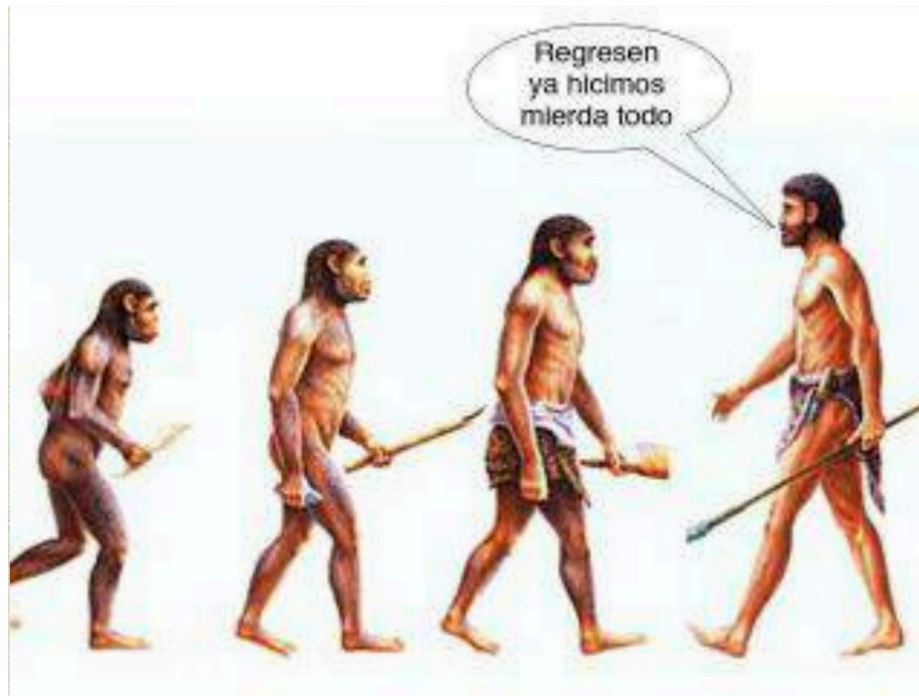
Putting people in the map: Anthropogenic Biomes of the world. Frontiers in Ecology and the Environment 6, doi:10.1890/070062..

Así, Ellis y Ramankutty (2008) pusieron a la gente en el mapa. Integraron un nuevo mapa de biomas del mundo, que ahora incluye al ser humano, generando una imagen de los Biomas antropogénicos del mundo, que incluye la densidad poblacional y los usos utilitarios del suelo. Los biomas antropogénicos

muestran un mosaico de diferentes usos de suelo y distintas densidades poblacionales, que van desde áreas silvestres, bosques, praderas, cultivos, poblados y zonas urbanas.

Ese mapeo muestra que solo el 22% de la tierra y el 11% de las áreas naturales son “silvestres”. La mayor parte de los sistemas naturales tienen interacción con las actividades humanas, por lo que es necesario considerar de manera explícita la intervención humana como parte de la dinámica de los ecosistemas. Comprender el papel de las actividades humanas en los ecosistemas y manejarlas buscando el mantenimiento de los servicios ecosistémicos, debe ser uno de los temas fundamentales de la ecología del siglo XXI, incluyendo:

- Servicios de base o apoyo
- Servicios de regulación
- Servicios de suministro
- Servicios culturales



Tenencia de los bosques del mundo

Para manejar los impactos humanos sobre la dinámica de los ecosistemas, hay que considerar quiénes son los dueños de las tierras en donde están dichos ecosistemas.

A nivel mundial, los gobiernos administran la mayor parte de los bosques del mundo (2,803.2 millones de hectáreas), 443 millones de hectáreas son propiedad privada, 246.3 millones de hectáreas son de comunidades rurales e indígenas, y 131.4 millones de hectáreas están en usufructo de comunidades rurales e indígenas (White A. y Martin, A., 2002⁵).

COUNTRY (by descending area of forest cover as identified by FAO 2001)	AREA IN MILLION HECTARES (PERCENTAGE OF COUNTRY TOTAL)			
	PUBLIC		PRIVATE	
	Administered by Government	Reserved for Community & Indigenous Groups	Community/ Indigenous	Individual/ Firm
Russian Federation ²¹	886.5 (100)	0.0 (0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
Brazil ²⁰	423.7 (77.0)	74.5 (13.0)	0.0 (0.0)	57.3 (10.0)
Canada ²¹	388.9 (93.2)	1.4 (0.3)	0.0 (0.0)	27.2 (6.5)
United States ²²	110.0 (37.8)	17.1 (5.9)	0.0 (0.0)	164.1 (56.3)
China ²³	58.2 (45.0)	0.0 (0.0)	70.3 (55.0)	0.0 (0.0)
Australia ²⁴	410.3 (70.9)	0.0 (0.0)	53.5 (9.3)	114.6 (19.8)
Democratic Republic of Congo ²⁵	109.2 (100)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
Indonesia ²⁶	104.0 (99.4)	0.6 (0.6)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
Peru ²⁷	n.d.	8.4 (1.2)	22.5 (33.0)	n.d.
India ²⁸	53.6 (76.1)	11.6 (16.5)	0.0 (0.0)	5.2 (7.4)
Sudan ²⁹	40.6 (98.0)	0.8 (2.0)	0.0 (0.0)	0.0 (0.0)
Mexico ³⁰	2.75 (5.0)	0.0 (0.0)	44.0 (80.0)	8.3 (15.0)
Bolivia ³¹	28.2 (53.2) ³²	16.6 (31.3) ³³	2.8 (5.3) ³⁴	5.4 (10.2) ³⁵
Colombia ³⁶	n.d.	n.d.	24.5 (46.0)	n.d.

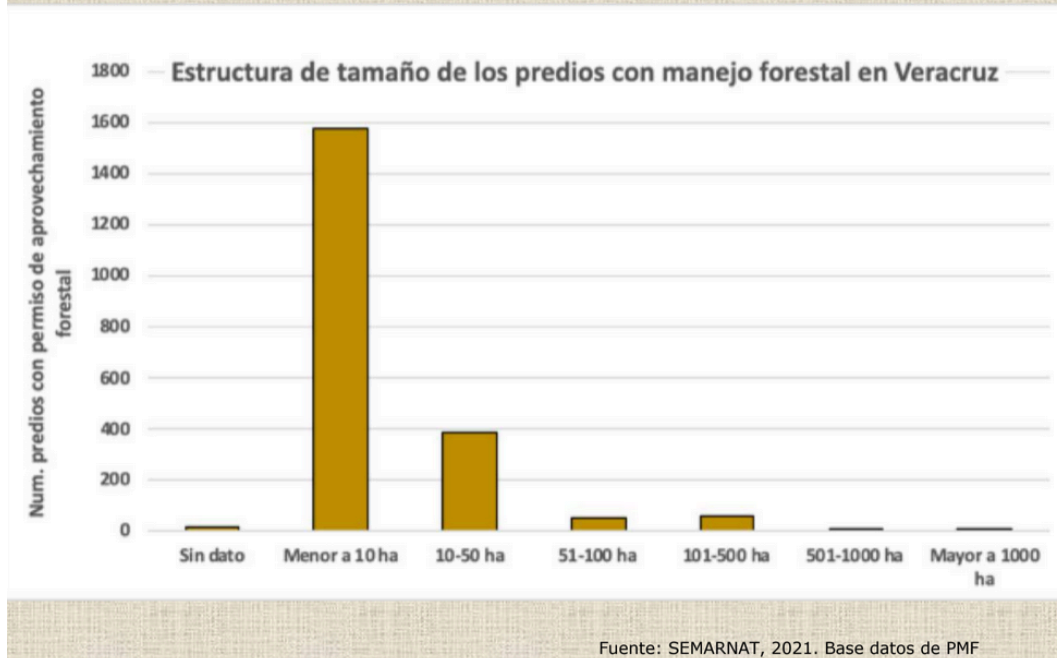
White y Martin, 2002

Sin embargo, la situación general en México es distinta. Según datos de la FAO, en este país el 80% de la tenencia de los bosques se encuentra en manos de ejidos y comunidades.

⁵ Andy White & Alejandra Martin: [Who owns the world's forests?](#) forest tenure and public forests in transition. Washington, D.C. Forest Trends / Center for International Environmental Law. 2002

En el caso específico de Veracruz, debido a los antecedentes históricos de la estructura agraria, prevalecen las pequeñas propiedades forestales. Sin embargo, a pesar de no tener propiedad colectiva, la gente tiende a integrar estructuras de acción colectiva y a mantener una vida comunitaria. La presencia de acuerdos de acción colectiva explica en buena medida la persistencia de áreas forestales en el estado, a pesar de la enorme fragmentación de los predios.

Tamaño de los predios con permiso de manejo forestal en Veracruz





La Sierra de Zongolica presenta un paisaje antropizado, o “biocultural”

El caso de la Sierra de Zongolica, Veracruz.

La Sierra de Zongolica mantiene una cubierta forestal, que es claramente resultado de las actividades humanas. En este sentido, más que presentar un “paisaje forestal natural”, se observa un paisaje producto de las actividades productivas y prácticas de regeneración de la vegetación que la gente de la región ha mantenido.

En los 14 municipios que forman la región, el 77% de la superficie es de propiedad privada, el 22% es ejidal y el 1% comunal. Los predios están muy fragmentados. Mientras que en Veracruz las parcelas miden en promedio 9.9 hectáreas, en la Sierra de Zongolica las parcelas son de 3 has. en promedio. Con esta fragmentación, es muy difícil mantener áreas boscosas funcionales y la población humana está en riesgo de dejar de recibir los servicios ambientales que proporcionan los bosques.

Las prácticas tradicionales de aprovechamiento y cuidado que ha mantenido la gente de la región, ha permitido que las áreas de milpas y otros cultivos, y las de pastos para borregos, coexistan con fragmentos de bosques secundarios (pino-encino, encinares, ilitales, mesófilo) y pequeñas plantaciones forestales de *Pinus patula* y otras especies. También permite que hayan secuencias como “milpa-leña” o “milpa-carbón”. Esto asegura el flujo de servicios de base o apoyo, de regulación, de suministro y culturales que son necesarios para el bienestar humano.



El Manejo tradicional con el sistema *Tlaxmoloh* de *Quercus* y de *Alnus* aprovechando los rebrotes (coppice) para abastecer de leña y carbón vegetal a las familias genera beneficios ambientales, como son el mantener fragmentos arbolados en el paisaje (Lopez-Binnqüist et al. 2020) o el mantener una alta diversidad genética de especies de *Quercus*. (Vega-Ortega, et al., 2021).

([ver presentación de la Dra. Patricia Gerez](#))

Martes 12: Análisis financiero de proyectos y El Ciclo de Cambio en las Empresas Forestales de Economía Social (EFES)

Análisis financiero de proyectos. Estudio del caso de LimSam. Coordinación: Fernando Ruiz



El Ing. Fernando Ruiz, explicó que los Elementos para realizar la proyección financiera de una inversión son:

1. Análisis de los ingresos esperados y proyectados, como resultado de la inversión que se propone.
2. Estimación y proyección de los Costos de producción
3. Estimación y proyección de los Gastos operativos.
4. Estimación y proyección de las Inversiones de capital
5. Proyección del Flujo de efectivo del proyecto
6. Estimación de los impuestos y otras obligaciones del proyecto
7. Análisis del esquema de financiamiento.

Con estos elementos, es posible realizar:

8. Un Análisis de sensibilidad
9. Estimación de Indicadores financieros clave:
 - a. Flujo de efectivo neto
 - b. Valor actual o valor presente neto
 - c. Tasa Interna de Retorno

d. El período de recuperación de la inversión.

El objetivo principal del Análisis financiero de proyectos es proporcionar una visión completa y detallada de la viabilidad y rentabilidad financieras del proyecto.



Para explicar cómo se integra el análisis financiero, se tomó el caso de la cooperativa de productores de café de Limones-San Miguel Tlapexcatl (LimSam). En el anexo 2 se presentan los cuadros de análisis financiero de la cooperativa LimSam.

1. Ingresos: A grandes rasgos, los integrantes de la cooperativa han vendido su café “en cereza”; es decir, las frutas maduras del cafeto. Los precios de la “cereza” son en general bajos y además son muy fluctuantes. Los productores retienen muy poco del valor de la cadena. Para mejorar su ingresos y sus

condiciones de acceso al mercado, la cooperativa se ha planteado dar valor agregado a su producto, despulpando y sacándolo para venderlo en “pergamino”, y empezar a tostarlo y molerlo, agregando valor al producto y aumentando mucho los ingresos de los cooperativistas.

Ventas Esperadas en el ciclo:

- 3,100 Quintales de Café pergamino, a \$38/Q = \$117,800
- 300 Kg de Café Tostado, a \$480/Kg = \$144,000
- Total Ventas: \$261,800

La producción y las ventas se distribuyen a lo largo del ciclo de cosecha-procesamiento-comercialización. La mayor parte de este ciclo sucede a lo largo del primer semestre del año.

2. Costos: Para lograr la producción mencionada, se estima un costo de \$269,107, de la siguiente manera:

- Materia prima (café pergamino)- \$159,000
- Traslados- \$5,796
- Bolsa para café tostado y molido:
 - Grande (1kg)- \$1,121
 - Mediana (500 gr)- \$3,623
 - Chica (250 gr)- \$2,158
- Sacos par almacenar pergamino-\$4,900
- Maquila procesamiento- \$4,980
- Envíos- \$9,200

Si la empresa lleva registros contables, esta lista de costos se puede obtener con facilidad, simplemente tomando nota de lo que cuesta cada rubro y actualizando considerando la inflación.

3. Gastos operativos. Además, se considera necesario pagar a las personas que se harán cargo de la operación de la EFES:

- Gastos de administración- \$13,000
- Análisis de calidad del café- \$15,750
- Gastos de comercialización- \$49,580

4. Estimación y proyección de las Inversiones de capital y los ingresos. Considerando los costos y gastos, así como el calendario productivo, se puede hacer una estimación y proyección de las inversiones necesarias a lo largo del ciclo productivo, así como de los ingresos por ventas.. En el caso de LimSam, fueron las siguientes:

	Total	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24
INGRESOS:												
1. Financiamiento:												
Crédito	\$208,580		\$104,290		\$104,290							
Donaciones	\$49,580				\$16,527			\$16,527			\$16,527	
Aportaciones												
Total Financiamiento	\$258,160	\$0	\$104,290	\$0	\$120,817	\$0	\$0	\$16,527	\$0	\$0	\$16,527	\$0
2. Ventas												
Café pergamino	\$117,800				\$29,450	\$29,450	\$29,450	\$29,450				
Café Tostado	\$144,000				\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
Total Ventas	\$261,800	\$0	\$0	\$0	\$47,450	\$47,450	\$47,450	\$47,450	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
TOTAL INGRESOS	\$519,960	\$0	\$104,290	\$0	\$168,267	\$47,450	\$47,450	\$63,977	\$18,000	\$18,000	\$34,527	\$18,000

5. **Proyección del Flujo de efectivo del proyecto.** El balance mensual de ingresos y gastos, genera el flujo de efectivo del proyecto:

Período	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS	Total pago créditos y otros	Flujo mensual	Flujo acumulado
Jan-24	\$0	\$2,350	\$0	-\$2,350	-\$2,350
Feb-24	\$104,290	\$41,679	\$0	\$62,611	\$60,262
Mar-24	\$0	\$45,279	\$10,000	-\$55,279	\$4,983
Apr-24	\$168,267	\$50,704	\$0	\$117,563	\$122,545
May-24	\$47,450	\$53,154	\$55,000	-\$60,704	\$61,841
Jun-24	\$47,450	\$59,356	\$0	-\$11,906	\$49,936
Jul-24	\$63,977	\$21,560	\$55,000	-\$12,583	\$37,353
Aug-24	\$18,000	\$20,026	\$0	-\$2,026	\$35,326
Sep-24	\$18,000	\$0	\$55,000	-\$37,000	-\$1,674
Oct-24	\$34,527	\$0	\$0	\$34,527	\$32,853
Nov-24	\$18,000	\$0	\$46,005	-\$28,005	\$4,848
Dec-24	\$0	\$0	\$493	-\$493	\$4,354
Jan-25	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,354
Feb-25	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,354
TOTAL	\$519,960	\$294,107	\$221,499		

Los flujos negativos corresponden a meses en los que se prevé que los gastos sean mayores que los ingresos. La diferencia se cubre con aportaciones de los socios o préstamos.

A partir de los cuadros mencionados, puede completarse el análisis financiero del proyecto mediante:

6. Estimación de los impuestos y otras obligaciones del proyecto
7. Análisis del esquema de financiamiento.

Con estos elementos, es posible realizar:

8. Un Análisis de sensibilidad
9. Estimación de Indicadores financieros clave:
 - a. Flujo de efectivo neto
 - b. Valor actual o valor presente neto
 - c. Tasa Interna de Retorno
 - d. El período de recuperación de la inversión.

El Ciclo de Cambio en las Empresas Forestales de Economía Social (EFES). Preparación para la salida a campo. Coordinación: Lorena Gómez Pineda



Economía Social y Mejora continua

Al igual que otras empresas, las Empresas Forestales de Economía Social (EFES), pueden verse como entidades establecidas que tienen su manera de funcionar. Cuando dichas empresas están bien posicionadas en su sector y tienen suficientes clientes y ventas, pueden generar ganancias importantes a sus dueños. Cuando se trata de empresas de Economía Social, esta posición, permite mantener un flujo de ingresos que se pueden canalizar a los objetivos de mejoramiento social y cuidado al medio ambiente para los que fueron creadas. Sin embargo, el que una empresa esté en una posición de buena presencia en el mercado, buenos ingresos y buenas ganancias, es algo que normalmente cambia, conforme cambia el entorno del negocio. Dichos cambios, por lo general son profundos y frecuentes, y esto genera problemas de adaptación de las empresas a sus entornos cambiantes.

En el caso de EFES de nueva creación, no se presenta el posicionamiento mencionado. Tienen que partir de tener una presencia modesta en el mercado y tienen que ajustar sus procesos y productos, para satisfacer necesidades de los clientes de una manera rentable, que genere las ganancias que necesita la EFES para salir a flote y para generar los ingresos y ganancias necesarios para lograr sus objetivos sociales y ambientales.

¿Cómo lograr posicionarse, y cómo mantener una posición favorable para la empresa?. En el caso de las EFES de nueva creación, es necesario desplegar esfuerzos para enfrentar las necesidades sociales que la

empresa se ha planteado atender. Necesita que la gente conozca sus productos y servicios, valore su importancia para resolver necesidades sentidas, y eventualmente se vaya convirtiendo en cliente. Una vez que la empresa ha logrado cierto posicionamiento frente a sus clientes y goza de cierta preferencia, debe tener la capacidad de entender su entorno e identificar los puntos de mejora, para fortalecer su posición y asegurar su sobrevivencia.

Si una EFES o cualquier empresa, carece de capacidad de entender su entorno y de tomar medidas de mejora, es solamente cuestión de tiempo para que pierda su posición y finalmente pierda su viabilidad económica. Esto se debe a que el entorno del negocio está cambiando continuamente. En esas circunstancias, aferrarse a una manera de funcionar determinada no ayuda a asegurar un futuro a la empresa. Posiblemente en poco tiempo sea necesaria una reestructuración a fondo de la empresa, o posiblemente pierda su viabilidad.

En contraste, si una empresa está atenta a lo que pasa en su entorno, y tiene capacidad de introducir mejoras en su estructura, sus procesos y sus productos, puede irse adaptando al entorno cambiante, y poco a poco puede ir ganando una mejor posición. En lugar de esperar a que se den crisis de fondo, hay empresas que van introduciendo de manera continua pequeñas mejoras, que ayudan a mejorar su posición, y a lograr de mejor manera la misión que se planteó en su objeto social. A este proceso, se le conoce como proceso de **“mejora continua”**.

Ecoeficiencia

Ciertos enfoques productivos asumen que es inevitable que las empresas generen impactos negativos sobre el medio ambiente y sobre la sociedad. Asumen que es natural que la actividad productiva agote algunos recursos naturales o genere contaminación. Consideran que los impactos sociales y ambientales negativos son un “mal necesario”. Este fué el caso de muchos pueblos mineros en México y otros lugares del continente americano, que vivieron épocas de auge vinculadas al éxito de las empresas mineras, pero que experimentaron después el colapso económico y social, una vez que los recursos que explotaba la empresa se agotaban y una vez que la contaminación hacía imposibles muchas actividades.

Sin embargo, conforme se han entendido más los procesos sociales y ambientales dentro de los cuales se dan las actividades productivas, se ha visto una y otra vez que el agotamiento de los recursos, la contaminación y la pobreza, no son “males necesarios”, sino que por el contrario, el manejo adecuado de la base de recursos naturales, y de los impactos ambientales y sociales, contribuyen en mucho a mejorar el posicionamiento de las empresas.

Así, por ejemplo, una empresa agrícola que base su productividad en la aplicación de insumos comprados en el exterior, logra cierta productividad, pero incurre en costos relativamente altos y depende del comportamiento de los precios de los insumos para mantener su rentabilidad. Cambios en el entorno de negocios que impliquen una subida de los precios de los insumos, puede deteriorar la posición económica de la empresa en poco tiempo. Más aún, la actividad de la propia empresa, que implica la aplicación año con año de productos químicos, va deteriorando el entorno del negocio, debido a la contaminación.

Irónicamente, una empresa como la que mencionamos anteriormente, estará gastando cada vez más en insumos externos, y estará utilizando parte de su capacidad económica en deteriorar el ambiente de la empresa.

Considerando que “generar impactos negativos le cuesta a la empresa”, se puede proponer un enfoque gerencial de “Ecoeficiencia”; es decir, que considere de manera central la reducción de los impactos ambientales y sociales negativos.

Las EFES en general, y la empresa LimSam en particular, que visitó el grupo de diplomantes, pueden establecer sus propios esquemas de ecoeficiencia, con un enfoque de mejora continua, en seis etapas:



Para el caso específico de LimSam, los diplomantes observaron de manera específica 5 aspectos en los que podrían encontrarse oportunidades de mejora de la ecoeficiencia:

1. Materias primas, auxiliares y materiales para la producción.
2. Manejo integral de residuos, reducción, reutilización, reciclaje y disposición.
3. Consumo de energía.
4. Disminución del consumo de agua, de la generación de aguas residuales y de su contaminación.
5. Almacenamiento y transporte apropiado de materiales.

Miércoles 13: Visita a San Miguel Tlapexcatl y taller sobre flujos productivos y mejora continua



En el beneficio, se convierte el café “cereza” en “pergamino” separando la pulpa de los frutos y dejando las semillas con su cutícula protectora.

Con el marco de referencia mencionado, de ecoeficiencia y mejora continua, El grupo de diplomantes realizó una visita a la finca de la Sra Elvira y el Sr. Marcos en Tlapexcatl, agencia del municipio de Cosautlán, Veracruz. Esta finca es modelo de los procesos productivos de diferentes productores que conforman la cooperativa LimSam, que se ubican en San Miguel Tlapexcatl y Limones. Se visitó la unidad productiva y el beneficio, que es el lugar donde se transforma el café, para convertirlo de *cereza* a *pergamino*.

En el año hay tres floraciones, en los meses de marzo, abril y mayo. El café de alta calidad proviene de frutos maduros. Para obtener solamente frutos maduros, es necesario cortar a mano los frutos que han llegado a término, dejando en las plantas los frutos inmaduros. Varios días después, en un siguiente paso de corta, se recaban los frutos que hayan madurado y así sucesivamente. Esto hace que el trabajo de cosecha sea minucioso y requiera mucho tiempo.

Se traslada el café al beneficio, en donde se puede despulpar directamente, o se puede dejar en un costal especial para que se realice una fermentación por no más de 24 horas, dependiendo de la calidad o tipo de café que se esté buscando producir. Antes de entrar al despulpado, los frutos se sumergen en agua y las cerezas que flotan, se sacan y se venden como café de segunda. El que no flota se pasa a la despulpadora o se continúa el fermentado anaeróbico para una mejor calidad del café.



Hasta hace poco, se empleaban despulpadoras de tipo “disco”. Estos equipos requerían agregar continuamente agua, lo cual implicaba un gasto importante del líquido y su contaminación con la pulpa. Recientemente se han ido cambiando las despulpadoras de disco por equipos de “tambor”, que requieren cantidades mínimas de agua.

Una vez despulpado, se lava el café y se pone a secar en zaranda. El producto al terminar este proceso, es el café pergamino. El cual se almacena para posteriormente llevarlo a la cooperativa, quien se encargará de tostarlo y comercializarlo.



La unidad productiva que visitó el grupo, es una parcela agroecológica demostrativa de aproximadamente 1 hectárea de superficie, los cafetos (variedades de la especie *Coffea arabica*), se encuentran bajo la sombra de cedro, higuera, plátano, bambú y limón persa, que aportan productos útiles a la unidad productiva.

Las matas tienen 7 años y cada una produce 15 Kg de café aproximadamente. Terminando la corta, se fertiliza y se realiza una poda a los cafetos. El fertilizante se elabora con la pulpa del café procesado, mezclado con estiércol de cabra, se elabora un abono gelatinado: 50% de abono seco y 50% de agua. Cuando se detecta roya, se aplica un fungicida con azufre.



Además de conocer más a fondo el proceso de la cooperativa, Lorena Gómez coordinó un ejercicio mediante el cual se pudo visualizar el ciclo de la mejora continua

Por la tarde, se llevó a cabo una reunión con los productores socios de la cooperativa LimSam, con los cuales se trabajó un ejercicio por equipos con la finalidad de que visualicen cómo puede implementarse un proceso de ecoeficiencia y mejora continua. Además de conocer más a fondo el proceso de la cooperativa, Lorena Gómez coordinó un ejercicio mediante el cual se pudo visualizar el ciclo de la mejora continua, y cómo es posible dicha mejora, sin tener que esperar a que sean necesarios los cambios profundos y costosos en la estructura y los procesos de una empresa.

Durante el ejercicio, fué interesante observar cómo varía la perspectiva de las personas, teniendo la misma información y esto cómo puede influir en un grupo que trabaja lo mismo y tiene los mismos objetivos. La idea es darse cuenta que es importante ser sistemáticos en los procesos de adaptación de la empresa a las condiciones de su entorno, y tener claro y por escrito los procesos, para que todas las personas tengan la misma información y se puedan tomar mejores decisiones.



Los productores compartieron una parte de su primer lote de café tostado y envasado, que ya tienen en venta. Contaron sobre el proceso que han pasado como productores y sus limitaciones para comercializar a un precio justo el café, por lo que decidieron asociarse en un cooperativa de comercialización, el objetivo es llegar directo al consumidor final, ofreciendo un café de calidad a un precio justo.

Jueves 14

Taller avanzado de Excel. Coordinación: Lucero Gutiérrez

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a dynamic table. The table has two columns: 'Etiquetas de fila' (Row Labels) and 'Suma de pobtot' (Sum of pobtot). The data rows list municipalities in Aguascalientes and their corresponding population totals. The 'List of fields' task pane is open on the right, showing a list of fields to be added to the table. The 'nom_mun' field is selected for the 'Etiquetas de fila' area, and the 'Suma de pobtot' field is selected for the 'Valores' area. The 'Actualizar' (Update) button is visible at the bottom of the task pane.

Etiquetas de fila	Suma de pobtot
Aguascalientes	798810
Asientos	91492
Calvillo	108560
Cosío	30244
El Llano	38380
Jesús María	199816
Pabellón de Arteaga	84326
Rincón de Romos	99201
San Francisco de los Romo	71835
San José de Gracia	16950
Tepezalá	39563
Total general	1579177

Mediante tablas dinámicas, se pueden obtener sinópsis de conjuntos de datos extensos. En este ejemplo, la tabla dinámica resume la distribución de la población del estado de Aguascalientes, por municipios.

Lucero González coordinó un pequeño taller de técnicas avanzadas excel. En particular, se trataron dos temas:

1. Acceso a información estadística del INEGI y uso de herramientas de excel para convertir los reportes en formato de texto, a formato de hoja de cálculo. Esto permite hacer búsquedas entre los datos y realizar cálculos. Visitamos el sitio de "Integración territorial (ITER)" de información del INEGI, y usando las herramientas de Excel pudimos obtener las coordenadas geográficas de todas las localidades de un estado, así como la información a nivel de localidad, estructurada en una hoja de cálculo.
2. Generación de reportes de síntesis de información mediante el empleo de "tablas dinámicas". Una vez estructurado un conjunto grande de datos en una hoja de cálculo, excel ofrece herramientas para resumir esa información, generando promedios, conteos y otras formas da analizar datos de manera automatizada.

Revisión del flujo de efectivo de tres EFES



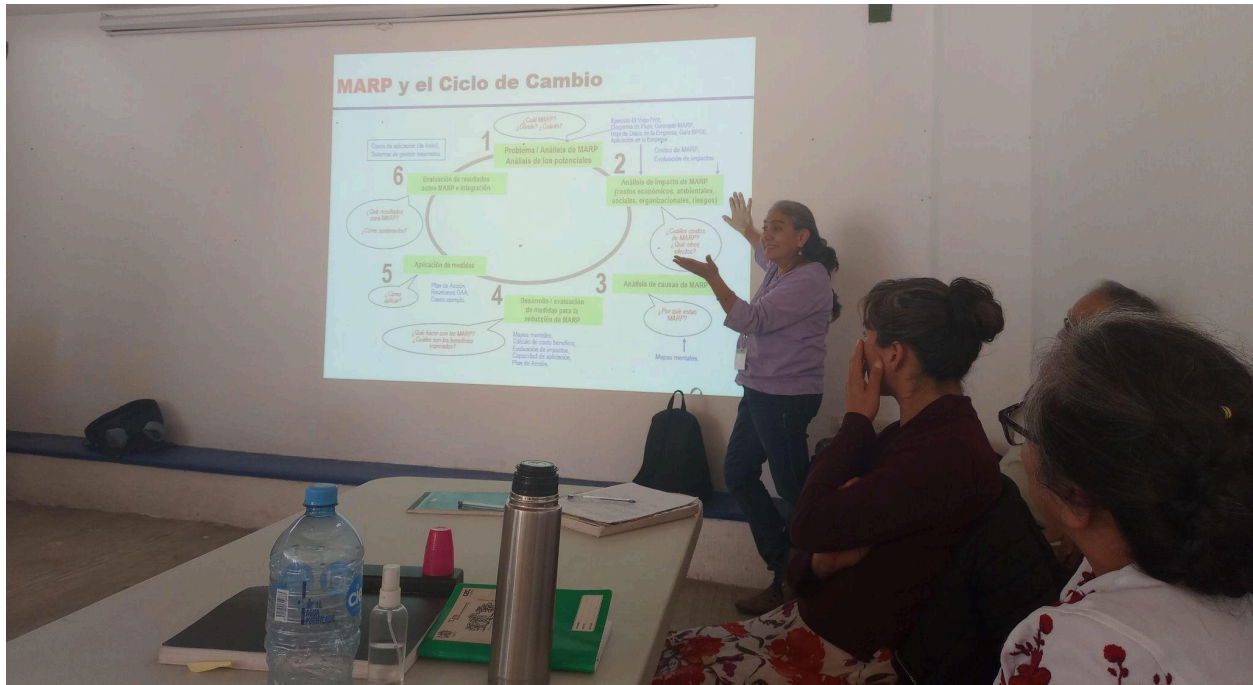
Con la coordinación de Fernando Ruíz, se trabajaron tres casos de los proyectos participantes:

1. Cacaos de la Chinantla, Oax.
2. Sociedad cooperativa Hongueras pjiekak'joo, Edo Mex. y
3. Guardianes de los manglares de Dzinintun, Yuc.

La persona responsable de cada proyecto aportó información necesaria para que, con ayuda de los demás participantes se realizara el cálculo de los ingresos y egresos de su proyecto, así como las necesidades de inversión y los pagos de capital e intereses, con esta información. De esta manera, se integraron los flujos de efectivo de las tres empresas mencionadas. A partir del flujo de efectivo, es posible hacer el análisis financiero del proyecto, que sirvan de base para tomar decisiones acerca de una posible solicitud de financiamiento y las metas productivas y económicas que tienen que lograr para cubrir con sus pagos y no descapitalizarse.

Otro aspecto importante de este ejercicio, es que se puede ir viendo a detalle cuánto cuesta un producto o un servicio, los insumos que requiere y establecer precios justos para quienes ofrecen el servicio o para los productores.

Buenas Prácticas de Gestión Empresarial.



Con la coordinación de Lorena Gómez Pineda, el grupo continuó analizando los procesos de ecoeficiencia y mejora continua de las empresas. Como se mencionó el martes, las empresas que adoptan un enfoque de adaptación gradual a las condiciones de su entorno y a la mejora de sus procesos y productos, pueden mejorar su posicionamiento mejor que las empresas que esperan a que sean necesarios ajustes mayores.

Como se mencionó el martes, el ciclo adaptativo de una empresa, puede resumirse en 6 etapas:

1. Análisis del flujo productivo.
2. Análisis de costos/Impactos ambientales.
3. Análisis de causas.
4. Desarrollo de medidas para mejorar la eficiencia.
5. Implementación de medidas.
6. Integración de buenas prácticas a la empresa.

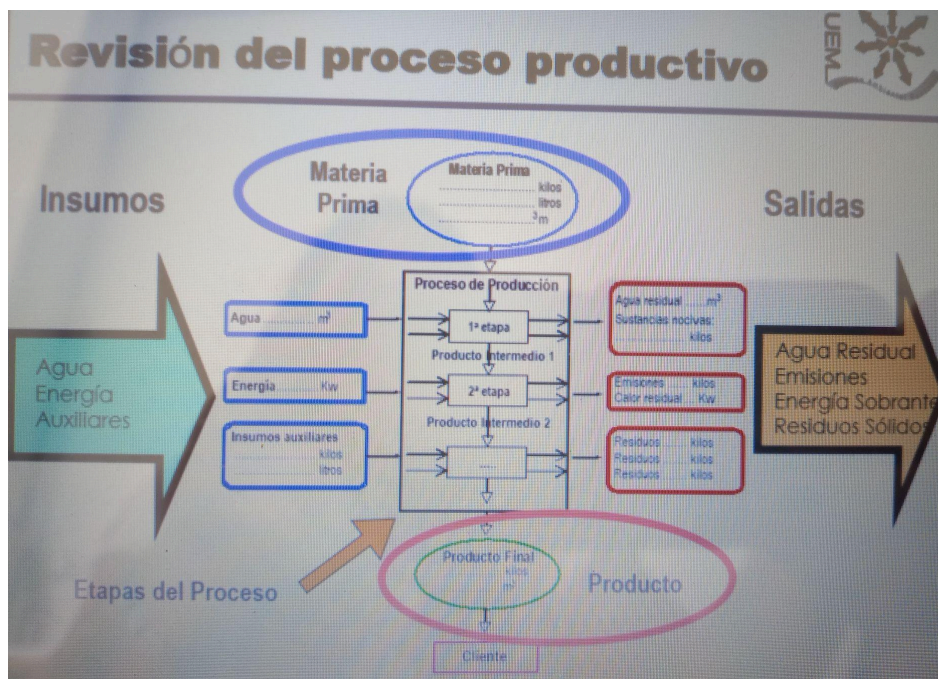
Las medidas que se implementan y dan buenos resultados, se incorporan a la empresa y se les llama “Buenas prácticas”. No se trata de cambiar de fondo los procesos de la empresa, sino de ir incorporando gradualmente mejoras que permitan aumentar la eficiencia y finalmente el logro de los objetivos y la misión de la empresa. Normalmente, las buenas prácticas se generan a partir de la experiencia del personal clave, que es quien vive cada día los problemas prácticos y dan buenos resultados.

Las buenas prácticas:

- Surgen de la experiencia productiva
- Son replicables
- Se pueden implementar y mantener en el largo tiempo
- Son de rápida identificación
- Tienen bajo costo de implementación
- Requieren de mínima asistencia externa

Mediante la aplicación sistemática de Buenas Prácticas de Gestión de las Empresas (BPGE), se van logrando mejoras en cada ciclo, y de esta manera, es cuestión de tiempo para que el efecto acumulado de las pequeñas mejoras se refleje en una mejora notable en el desempeño general de la empresa.

Para el caso de las buenas prácticas encaminadas a mejorar la ecoeficiencia, es necesario partir de una revisión del proceso productivo, en dos dimensiones. En primer lugar, en términos de los insumos, fases de transformación y salida de productos, y en segundo lugar en términos de los elementos auxiliares, que no pasan a formar parte del producto propiamente dicho, como son el agua, o la energía, pero si generan residuos y emisiones al medio ambiente:



Para buscar la ecoeficiencia, es necesario analizar el proceso estricto de transformación, que se puede ver de arriba hacia abajo en este esquema, pero también el proceso de generación de impactos ambientales, que se puede ver de izquierda a derecha.

Ecoeficiencia y Materias Residuales de Producción (MARP)

Si bien el esquema de mejora continúa a través de la identificación, implementación y evaluación de “mejores prácticas”, lo han empleado muchas empresas. La incorporación del análisis de los factores “externos” de la producción, como son el consumo de agua y energía y la producción de residuos contaminantes, lleva a un análisis de los impactos ambientales de la actividad productiva.

Al hacer el análisis de costos de una empresa, se puede ver por ejemplo que el uso de agua y su contaminación requiere que se destinen recursos productivos. De manera semejante, la generación de residuos sólidos requiere que la empresa gaste parte de sus recursos. Una mejora en la eficiencia, de modo que la empresa consuma menos energía y agua, y genere menos residuos, lleva a una reducción en los costos y a una mejora en la eficiencia de la empresa. A este proceso de analizar las mejores prácticas que se pueden incorporar para reducir el consumo de agua y energía y reducir los residuos, se le llama “**Ecoeficiencia**”.

Una manera de buscar la ecoeficiencia, es identificando los factores que genera la empresa, pero que no terminan en el producto final. Estas son las “**Materias Residuales de Producción (MARP)**”. Las empresas gastan recursos valiosos en producir estas MARP. En una muestra de varias empresas, se ha encontrado que entre el 10 y el 30 % de sus costos de producción son para generar MARP, que toman la forma de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones de gases y fugas de energía.

Si se identifican las MARP de una empresa y se incorporan mejores prácticas para reducirlas, se pueden lograr mejoras en la eficiencia, además de reducir los impactos ambientales

Viernes 15

Grupos de Apoyo a la Acción (GAA) en las EFES del Diplomado



Durante el ejercicio en la sesión presencial del Diplomado, el método del GAA se aplicó en 5 proyectos de los participantes. Se identificaron varios problemas en cada proyecto.

Metodología de los Grupos de Apoyo a la Acción (GAA)

Para identificar, implementar y evaluar mejores prácticas de gestión empresarial, la asociación internacional PREMANet (www.premanet.net) generó una metodología para empresarios, emprendedores, gestores de proyectos y facilitadores de procesos de cambio. Esta metodología, llamada “[Grupos de Apoyo a la Acción \(GAA\)](#)”, consiste en la revisión de los procesos productivos por parte de colegas involucrados en dichos procesos.

Se forma un grupo de emprendedores, que aceptan recibir el escrutinio de sus colegas o “pares”, y aceptan considerar las sugerencias que les haga el grupo. De manera itinerante, el grupo va visitando las empresas de cada uno de los integrantes del GAA, hace un análisis estructurado de sus procesos productivos, propone mejores prácticas y evalúa la efectividad de las medidas que se tomen en términos de mejorar la ecoeficiencia.

El proceso requiere de 4 elementos:

1. Un emprendedor “dueño” del problema (o “cliente” del GAA)
2. Un grupo de expertos colegas emprendedores o “pares”, que funcionan como asesores o consultores en ecoeficiencia
3. Un problema identificado por el emprendedor que se visita
4. Un facilitador de todo el proceso.

Con estos cuatro elementos, el GAA realiza un proceso en 4 pasos:

PASO 1: El problema. Brevemente, el Cliente describe / explica su problema / tema / caso (5 a 10 minutos): ¿Cuál es el título?, ¿Qué interés tengo en resolver el problema?, ¿Qué otras personas están involucradas?

PASO 2: Análisis del Problema: Los Consultores y el Facilitador hacen preguntas al cliente, tratando de comprender el problema, quiénes están involucrados, sus intereses, su actitud hacia el cambio. (15 a 20 minutos). Se hacen preguntas abiertas. Hay que evitar dar anticipadamente consejos / propuestas / soluciones.

PASO 3: Lluvia de ideas: Los Consultores proponen ideas sobre soluciones o estrategias (15 a 20 minutos). En este paso el Cliente no interviene. Se mantiene como observador. Los Consultores se apoyan en el Ciclo de Cambio para analizar los problemas-oportunidades; los efectos actuales/causas, y para el desarrollo de medidas.

PASO 4: Evaluación y Compromiso por el Cliente (10 minutos): Aclaración y Evaluación de las propuestas por el Cliente: ¿Qué es nuevo? ¿Qué confirma ideas/estrategias existentes? ¿Qué parece inadecuado y por qué? ¿Qué es útil para buscarlo?. Esta evaluación lleva al cliente a establecer posiblemente un compromiso para la acción.

El cliente toma las propuestas que emergen del GAA, que podrían convertirse en mejores prácticas. Establece un compromiso de implementación y de evaluación. Si después de implementar por un tiempo lo propuesto por el GAA, la evaluación es positiva, podrá incorporarse al conjunto de mejores prácticas, no solo del cliente, sino también del GAA en su conjunto.

Un Grupo de Apoyo a la Acción (GAA) en la práctica

Durante el ejercicio en la sesión presencial del Diplomado, se formó un GAA en el que participaron 5 de los proyectos de los diplomantes. Empleando la metodología de los GAA, se identificaron varios problemas en cada proyecto y el grupo hizo recomendaciones:

Proyecto: Todas en el bosque

Problemas:

1. No hay apropiación del proyecto
2. No hay continuidad del PMFM
3. Hay miedo a utilizar la herramienta
4. Hay machismo

Recomendaciones:

- Definir alternativas de materia prima.
- Diseñar los productos que se van a elaborar.
- Planear para una adecuada distribución de trabajo.
- Capacitar para aprovechar la materia prima más pequeña.
- Elaborar un flujo de situaciones negativas que no permiten el éxito del proyecto.
- Elaborar escenarios.
- Mapear recursos y hacer FODAS.
- Involucrar familiares para tener mayor confianza en el uso de equipo y herramientas.

Proyecto: Logística solidaria y comercialización agroecológica

Problemas:

1. Los productores no cuentan con capacidades
2. Dificultad para establecer costos por la diversidad de productos
3. Dificultad para establecer pagos a los distribuidores

Recomendaciones:

- Afinar la logística en dos momentos: el acopio de los productos y en la distribución.
- Crear una imagen y mejorar.
- Separar tipos de productos.
- Evaluar la asesoría técnica e integrarla a los costos.
- Mejorar la presentación (profesionalización) del servicio que ofrecen.
- Facilitar el proceso de venta para el comerciante, con un catálogo amplio y de calidad.
- Hacer eventos de degustación o presentación para generar difusión y venta.

Proyecto: Fortalecimiento a la cooperativa UCR (Unión de Comunidades Rarámuris)

Problemas:

1. Organización de la UCR. Que no dependa tanto de CEDAIN, está disperso, los órganos de administración se reúnen poco, hay poca continuidad de procesos
2. Venta de artesanías, se complica a CEDAIN
3. Regeneración del sotol (difícil de germinar)

Recomendaciones:

- Buscar alternativas de nuevos productos.
- Elaborar un inventario de productos para evitar deterioros, clasificar.
- Tomar en cuenta las formas culturales de los usos de suelo
- Hacer un diagrama del flujo de producción y venta de las artesanías.
- Identificar otros nichos de mercado.
- Disminuir la dependencia de alimentos.
- Mapeo de productos dentro de la región para promover trueques.
- Conocer los intereses rarámuris (diagnósticos participativos en su idioma)
- Mejorar las fotografías para la promoción de los productos.
- Establecer reglas de participación.

Proyecto: Leñería comunitaria

Problemas:

1. ¿Cómo generar/promover un cambio en la percepción de la actividad de tratar al bosque para contribuir a su salud?
2. No hay capacitaciones para aprovechar la madera.

Recomendaciones:

- Procesos de sensibilización con la comunidad.
- Orientar mayores esfuerzos a actividades que generan recursos.
- Fortalecer la acción colectiva.
- Alianzas con ONG y formalizar para bajar recursos.

Proyecto: Reconversión productiva de áreas degradadas a procesos agroforestales. “Las maravillas”

Problemas:

1. Acelerar procesos de reconversión
2. ¿Cómo describir/plantear el proyecto de manera que se visibilicen los impactos positivos que genera?
3. Venden por separado

Recomendaciones:

- Si la densidad de siembra de café es grande, hay que reducir.
- Considerar las pendientes existentes para la elección de árboles cítricos y cultivos.
- Considerar alternativas para sombra y las condiciones del terreno.
- Producir para nichos de mercado.
- Priorizar problemas.
- Reconsiderar metodologías.
- Visibilizar impactos del proyecto en el paisaje.

Siguiendo la dinámica de los GAA, los dueños de los problemas, después de escuchar las recomendaciones, seleccionarían las que les parecieran interesantes por novedosas y potencialmente eficaces. En una segunda ronda, los integrantes del GAA presentarían los resultados obtenidos de incorporar las recomendaciones seleccionadas y evaluarían su eficacia para atender los problemas identificados.

De esta manera, se aprovecha la diversidad de puntos de vista de las personas integrantes del GAA, visualizando los problemas desde otra perspectiva con diferentes experiencias.

Acuerdos finales y terminación de las actividades de la semana

Para concluir las actividades de la semana, se tomaron los siguientes acuerdos:

- **Terminar los proyectos.** Los participantes terminarán sus proyectos, subiendo su información al formato en el Drive. Se formarán los comités de valuación y se hará la valoración final de los proyectos el lunes 15 de abril a partir de las 5pm.
- **Análisis financiero:** se hará un taller para el análisis financiero de los proyectos como parte de las actividades de la próxima semana presencial
- **Comercializadora:** Una de las actividades colaborativas que puede asumir la Comunidad de Práctica y Aprendizaje, es desarrollar un mecanismo de acceso a mercados o “comercializadora”. Las y los interesados:
 - Contestarán el cuestionario sobre productos y precios
 - Participarán en una reunión virtual para proponer las bases del mecanismo colaborativo de acceso a mercados
 - Participarán en una reunión presencial para proponer las bases del mecanismo colaborativo de acceso a mercados



Visita a la cascada de Texolo

Finalmente, el grupo visitó la cascada de Texolo, un espacio público de alto valor escénico en Xico, Ver.



ANEXOS

Anexo 1: Registro de asistencia

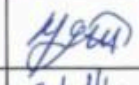
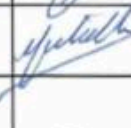
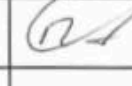
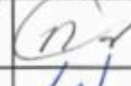





Diplomado en Gestión de Empresas Forestales de Economía Social

Módulo 3, semana 1: Buenas Prácticas de Gestión en las Empresas Forestales de Economía Social (BPG-EFES) - Registro de asistentes					
Nombre	11 Mar 24	12 Mar 24	13 Mar 24	14 Mar 24	15 Mar 24
Andrés Guerrero Romero					
Daniela Cruz Rodríguez					
Efraín Francisco Calletano					
Eliseete Ramírez Carbajal					
Elber Miguel González					
Francisco Chapela					
Gabriela Guzmán					
Javier Romero					
Jesús Eloy Fierro Torres					
José Andrés Machado Soberanis					
Juana Elisa Alquisiras Burgos					
Lorena Gómez Pineda					

**Módulo 3, semana 1: Buenas Prácticas de Gestión en las
Empresas Forestales de Economía Social
(BPG-EFES) - Registro de asistentes**

Nombre	11 Mar 24	12 Mar 24	13 Mar 24	14 Mar 24	15 Mar 24
Lucero González García					
Maria Magdalena Garcia Loeza					
Michelle Sánchez Luja					
Priscila Angeles Alaniz Uribe					
Rafael Calderón Arózqueta					
Sotero Quechulpa Montalvo					

Anexo 2: Análisis financiero de un caso

Elementos de una proyección financiera de una inversión⁶

El **Objetivo principal** es proporcionar una visión completa y detallada de la viabilidad financiera del proyecto

1. Ingresos: Debe incluir una estimación de los ingresos esperados derivados del proyecto. Esto puede incluir ventas de productos o servicios, alquileres, tarifas, comisiones u otros tipos de ingresos relacionados con la actividad principal del proyecto.

2. Costos de producción: Incluye todos los costos directos asociados con la producción de bienes o la prestación de servicios. Esto puede abarcar el costo de la materia prima, mano de obra directa, costos de fabricación, costos de distribución, entre otros.

3. Gastos operativos: Estos son los costos indirectos asociados con la operación del negocio, como salarios y beneficios del personal fijo, renta de instalaciones, servicios públicos, seguros, marketing y publicidad, gastos administrativos, entre otros.

4. Inversiones de capital: Si el proyecto requiere inversiones iniciales en activos fijos, como equipos, maquinaria, tecnología o infraestructura, estos costos deben ser incluidos en la proyección financiera.

5. Flujo de efectivo: Es fundamental proyectar el flujo de efectivo del proyecto, mostrando los ingresos y gastos esperados en cada período de tiempo, generalmente mensual o anual. Esto ayuda a determinar si el proyecto generará suficiente efectivo para cubrir sus costos y generar beneficios.

6. Impuestos: Debe considerarse el impacto de los impuestos sobre las ganancias del proyecto. Esto puede incluir impuestos sobre la renta, impuestos a las ventas u otros impuestos aplicables según la jurisdicción y la naturaleza del negocio.

7. Financiamiento: Si el proyecto requiere financiamiento externo, como préstamos bancarios, inversionistas o capital de riesgo, es importante incluir los detalles de estos arreglos financieros en la proyección. Esto incluye los términos del préstamo, las tasas de interés, los plazos de reembolso y cualquier garantía requerida.

8. Análisis de sensibilidad: Es útil realizar análisis de sensibilidad para evaluar cómo ciertas variables, como los precios de venta, los costos de producción o el volumen de ventas, pueden afectar la rentabilidad del proyecto.

9. Indicadores financieros clave: Finalmente, la proyección financiera debe resumir los principales indicadores financieros, como el flujo de efectivo neto, el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión. Estos indicadores ayudan a evaluar la rentabilidad y la viabilidad financiera del proyecto a lo largo del tiempo.

⁶ Estos elementos pueden variar según la naturaleza y el alcance del proyecto

Es importante revisar y actualizar regularmente estas proyecciones a medida que evolucionan las condiciones del mercado y se obtienen datos reales sobre el desempeño del proyecto.

Lo financiero abarca una amplia gama de actividades y conceptos relacionados con la gestión del dinero y los recursos financieros en empresas, organizaciones y en la economía en general. Está intrínsecamente ligado al funcionamiento de los mercados, la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones económicas

Los cálculos para el caso estudiado [están disponibles aquí](#).

Datos del proyecto

Nombre del Proyecto: Venta de café Tostado y Molido proveniente de un sistema Agroforestal

Entidad federativa: Veracruz

Municipio: Cosautlán de Carvajal

Nombre de la localidad: San Miguel Tlapécatl y Limones

Supuestos generales:

- Distribución anual de beneficios esperada: 100%
- Retorno de la inversión esperada (años): 0.32
- Tasa de depreciación anual: 4%
- Inicio del proyecto: Ene-24

Egresos

CONCEPTO	Unidades	Precio unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
COSTOS DE PRODUCCIÓN				
1. Materia prima (café pergamino)	Quintales	3,000	53	159,000
2. Mano de obra	jornales	250	0	0
3. Traslados	Viaje	414	14	5,796
4. Bolsa para café tostado y molido				
Grande (1kg)	Bolsa	11.21	100	1,121
Mediana (500 gr)	Bolsa	10.35	350	3,623
Chica (250 gr)	Bolsa	8.63	250	2,158
5. Sacos par almacenar pergamino	Saco	70	70	4,900
6. Maquila procesamiento	Quintales	332	15	4,980
7. Envíos	paquetes	400	23	9,200
COSTOS OPERATIVOS				
8. Gastos de administración	Consultoría	13,000	1	13,000
9. Análisis de calidad del café	muestra	350	45	15,750
10. Gastos de comercialización	Servicio	49,580	1	49,580
TOTAL COSTOS				269,107

Ingresos

CONCEPTO	Unidades	Precio unitario (\$)	Cantidad	Total (\$)
Ventas				
Café pergamino	Quintales	3,100	38	\$117,800
Café Tostado	Kg	300	480	\$144,000
Total Ventas				\$261,800
Otros ingresos				
Crédito				\$208,580
Donaciones				\$49,580
Aportaciones				
Total Ingresos				\$519,960

Condiciones del financiamiento:

- 13% Tasa de interés,
- Tiempo de pago: 12 meses,
- período de gracia: 1 mes

Condiciones de mercado:

- \$3,100 Precio promedio (\$/Q) café pergamino
- \$350 Precio (\$/Kg) Café tostado

Flujo de efectivo

	Total	Jan-24	Feb-24	Mar- 24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24
EGRESOS:									
1. Materia prima (café pergamino)	\$159,000		\$31,800	\$31,800	\$31,800	\$31,800	\$31,800		
2. Mano de obra	\$25,000		\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000		
3. Traslados	\$5,796	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725	\$725
4. Bolsa para café tostado y molido									
Grande (1kg)	\$1,121			\$187	\$187	\$187	\$187	\$187	\$187
Mediana (500 gr)	\$3,623			\$604	\$604	\$604	\$604	\$604	\$604
Chica (250 gr)	\$2,158			\$360	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360
5. Sacos par almacenar pergamino	\$4,900			\$2,450		\$2,450			
6. Maquila procesamiento	\$4,980		\$996	\$996	\$996	\$996	\$996		
7. Envíos	\$9,200		\$1,533	\$1,533	\$1,533	\$1,533	\$1,533	\$1,533	
8. Gastos de administración	\$13,000	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625	\$1,625
9. Análisis de calidad del café	\$15,750				\$7,875	\$7,875			
10. Gastos de comercialización	\$49,580						\$16,527	\$16,527	\$16,527
TOTAL EGRESOS	\$294,107	\$2,350	\$41,679	\$45,279	\$50,704	\$53,154	\$59,356	\$21,560	\$20,026

	Total	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24
INGRESOS:												
1. Financiamiento:												
Crédito	\$208,580		\$104,290		\$104,290							
Donaciones	\$49,580				\$16,527			\$16,527			\$16,527	
Aportaciones												
Total Financiamiento	\$258,160	\$0	\$104,290	\$0	\$120,817	\$0	\$0	\$16,527	\$0	\$0	\$16,527	\$0
2. Ventas												
Café pergamino	\$117,800				\$29,450	\$29,450	\$29,450	\$29,450				
Café Tostado	\$144,000				\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
Total Ventas	\$261,800	\$0	\$0	\$0	\$47,450	\$47,450	\$47,450	\$47,450	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000
TOTAL INGRESOS	\$519,960	\$0	\$104,290	\$0	\$168,267	\$47,450	\$47,450	\$63,977	\$18,000	\$18,000	\$34,527	\$18,000

PAGO DE CRÉDITO Y OTROS PAGOS

Período	Crédito recibido	Saldo insoluto	Intereses generados	Pagos de préstamo	Fondo Social	Distribución de beneficios	Total pagos
Jan-24							\$0
Feb-24	\$104,290	\$104,290					\$0
Mar-24		\$104,290	\$1,130	\$10,000			\$10,000
Apr-24	\$104,290	\$199,710	\$1,130				\$0
May-24		\$200,840	\$2,164	\$55,000			\$55,000
Jun-24		\$148,003	\$2,176				\$0
Jul-24		\$150,179	\$1,603	\$55,000			\$55,000
Aug-24		\$96,782	\$1,627				\$0
Sep-24		\$98,409	\$1,048	\$55,000			\$55,000
Oct-24		\$44,458	\$1,066				\$0
Nov-24		\$45,524	\$482	\$46,005			\$46,005
Dec-24		\$0	\$493	\$493			\$493
Jan-25		\$0	\$0				\$0
Feb-25		\$0	\$0				\$0
TOTAL	\$208,580		\$12,919	\$221,499	\$0	\$0	\$221,499

FLUJO DE EFECTIVO

Período	Total pago				
	TOTAL INGRESOS	TOTAL EGRESOS	créditos y otros	Flujo mensual	Flujo acumulado
Jan-24	\$0	\$2,350	\$0	-\$2,350	-\$2,350
Feb-24	\$104,290	\$41,679	\$0	\$62,611	\$60,262
Mar-24	\$0	\$45,279	\$10,000	-\$55,279	\$4,983
Apr-24	\$168,267	\$50,704	\$0	\$117,563	\$122,545
May-24	\$47,450	\$53,154	\$55,000	-\$60,704	\$61,841
Jun-24	\$47,450	\$59,356	\$0	-\$11,906	\$49,936
Jul-24	\$63,977	\$21,560	\$55,000	-\$12,583	\$37,353
Aug-24	\$18,000	\$20,026	\$0	-\$2,026	\$35,326
Sep-24	\$18,000	\$0	\$55,000	-\$37,000	-\$1,674
Oct-24	\$34,527	\$0	\$0	\$34,527	\$32,853
Nov-24	\$18,000	\$0	\$46,005	-\$28,005	\$4,848
Dec-24	\$0	\$0	\$493	-\$493	\$4,354
Jan-25	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,354
Feb-25	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,354
TOTAL	\$519,960	\$294,107	\$221,499		

Anexo 3: Evaluación de las actividades de la semana

Respondieron 12:

Andrés Machado, Daniela Cruz Rodríguez, Elber Miguel González, Michelle Sánchez Luja, Andrés Guerrero Romero, Sotero Quechulpa Montalvo, María Magdalena García Loaeza, LUCERO GONZALEZ GARCIA, Eliseete Ramirez Carbajal, Jesús Eloy Fierro Torres, Elisa Alquisiras, Efraín Francisco Calletano, Lorena Gómez Pineda, Javier Romero

¿Qué fue lo que más te gustó?

- La visita a San Miguel
- la visita a los productores de café, el análisis de las proyecciones financieras y el grupo de apoyo a la acción
- Conocer mejor y más a fondo el proyecto de los compañeros y poder proponer y escuchar alternativas de solución a dificultades de los diferentes proyectos. Además de la convivencia con los compañeros y amigos diplomantes. En general me gustó todo pero destaco estas experiencias.
- La sesión con la Dra Patricia Gerez, la visita a la unidad productiva y al beneficio de café
- La visitas a campo con los productores
- Los grupos de apoyo a la acción para analizar y dar respuesta a los retos. Noté que hay mucho interés por apoyar aprender juntos.
- La sesión de Contexto Socio ecológico con Patricia Gerez.
- La charla de Patricia Gerez
- El lenguaje sencillo que se usó para abordar el análisis financiero, las BPGE en las EFES y los grupos de apoyo a la acción
- Me gustó que fue un módulo más dinámico y participativo
- La reunión con los cafetaleros
- La visita a los productores de café, la forma de explicar, la intervención de la compañera Lorena, el tema de análisis financiero.
- Que vimos temas interesantes.
- La visita al cafetal.
- La visita a SMT, el taller de formación financiera, y los GAA

¿Qué fue lo que menos te gustó?

- Todo me gustó
- todo me gustó
- Del curso nada, pero El clima caluroso no me gustó
- Que no hubo mucho tiempo para entender y desarrollar la metodología de las buenas prácticas.
- Organización de la agenda
- La falta de más integración de las personas de la Cooperativa en Limones.
- Que anduvimos muy dispersos
- Que los tiempos hayan sido tan cortos
- Que no alcancé a participar el primer día
- El no incorporar su experiencia en el ejercicio
- El tema de la compañera Lorena fue muy rápido, porque no pudimos ver el tema completo; que algunos temas son de mucha teoría.
- El tiempo en la agenda fue insuficiente para todos los temas que se quisieron abordar.
- Nada

¿Qué incorporarías para la siguiente semana presencial?

- Más dinámicas de participación con nuestros proyectos
- Terminar el tema de buenas prácticas de gestión con un proyecto de servicios
- Más tiempo para desarrollar la metodología de BPGE y un espacio para la difusión y promoción de lo que hace cada emprendimiento pero en red, con todos los diplomantes como estrategia de alcance
- Que se pueda considerar tiempo para terminar de ver la metodología de las buenas prácticas, la considero fundamental para poder realizar el diagrama de procesos de nuestros proyectos.
- Un seguimiento a los temas que no se vieron y estaban programados
- El análisis de los indicadores financieros y su interpretación
- Sólo que los Diplomantes cumplamos con el tiempo de receso para incorporarnos a los talleres y seguir aprovechando al máximo.
- Un tiempo de reajuste del plan de trabajo y retroalimentación entre todos los diplomantes.
- Que los temas que se desarrollen vayan usando de ejemplo a las empresas del diplomado
- Un espacio para el cierre y para acordar el seguimiento que podemos dar como grupo para apoyarnos mutuamente
- Diseño de indicadores financieros, social y ambiental
- Que se dé más espacio a los temas, aunque sea menos, pero que podamos comprenderlo bien.
- Más elementos de gestión empresarial desde el enfoque de la eficiencia de recursos, del fortalecimiento organizacional y de la mejora continua. Y especial énfasis en los beneficios sociales de los proyectos y también de los emprendimientos. Me refiero a respondernos la pregunta: ¿Cuáles y cómo son las relaciones entre mi proyecto y mi emprendimiento en la comunidad forestal en donde se localiza? ¿En qué beneficia mi proyecto y mi emprendimiento a la comunidad forestal donde se localiza? Aparte, hacia el final de la semana presencial, que será la última del Diplomado, haría énfasis en la formación o integración de una Comunidad de Práctica y Aprendizaje entre los diplomantes, que nos permitirá dar continuidad a los resultados del Diplomado. Y que a esta comunidad se sumen voluntariamente las personas que participaron en el Curso GEFES de 2019.
- Formación para la organización y gestión empresarial

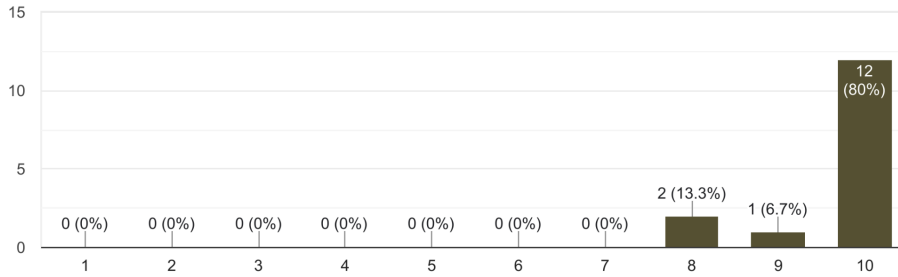
¿Qué eliminarías?

- Nada
- por el momento nada
- Nada. Solo más organización
- Considero que hasta el momento se han llevado a cabo muy bien las sesiones por lo que no tengo algo que eliminar.
- Las conversaciones o comentarios alrededor de los temas desarrollados que no sean constructivos
- Nada
- No puedo responder ahora porque no recuerdo cuáles temas veremos en la última semana del Diplomado.
- Nada

Evaluación de las actividades específicas

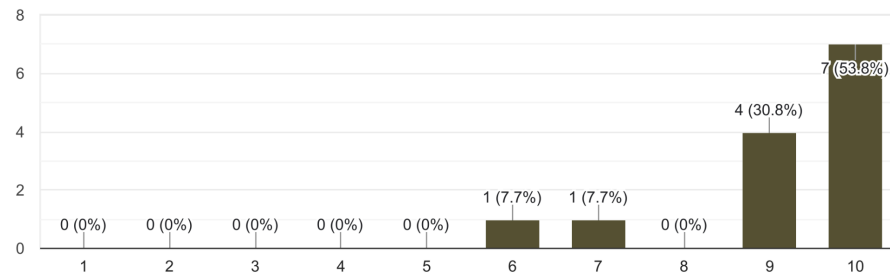
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas el traslado a Xico?

15 responses



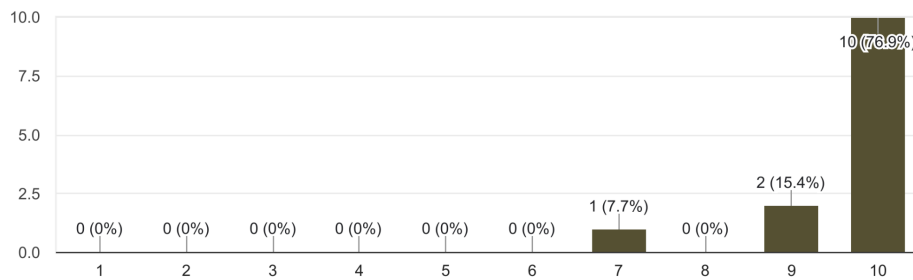
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la conversación inicial con los representantes de la cooperativa?

13 responses



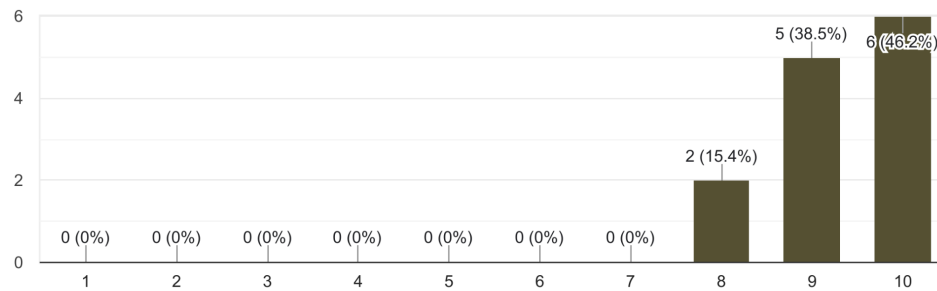
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la sesión sobre Análisis del contexto regional con Odile Hoffman?

13 responses



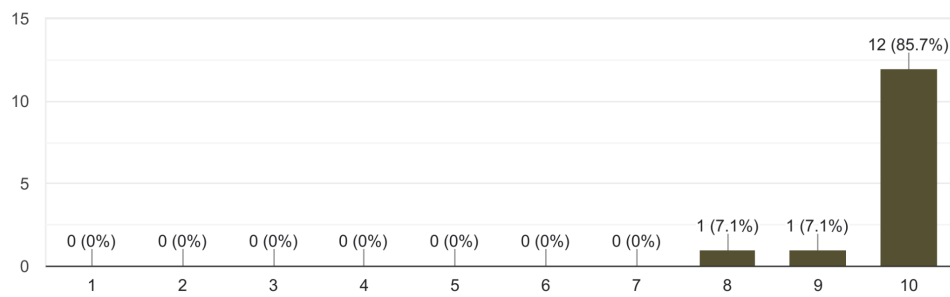
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la presentación de Arcelia Suárez sobre Género y juventudes en territorios rurales ?

13 responses



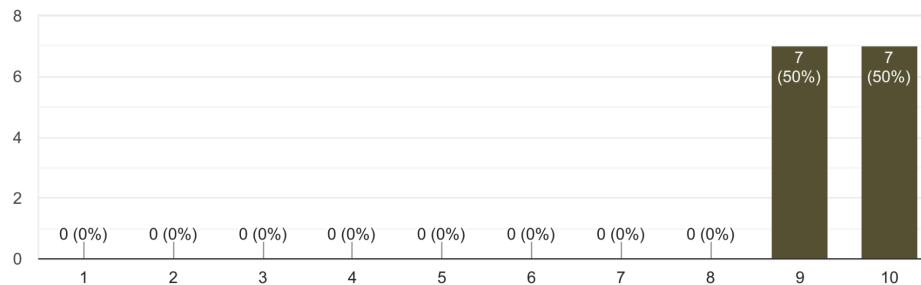
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la presentación de Patricia Gerez: el contexto socio-ecológico ?

14 responses



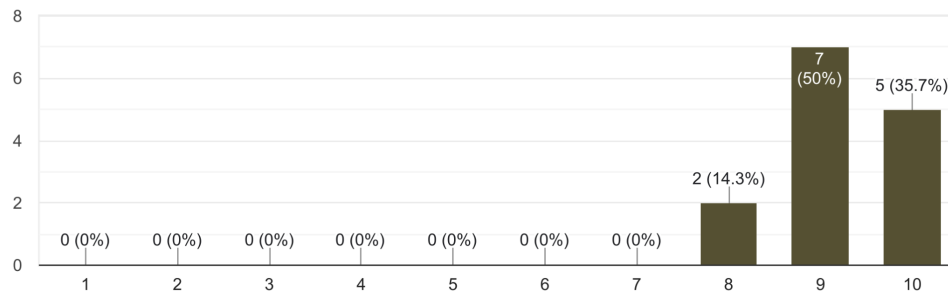
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas el Análisis financiero de proyectos/Estudio del caso de la Cooperativa Lim-Sam?

14 responses



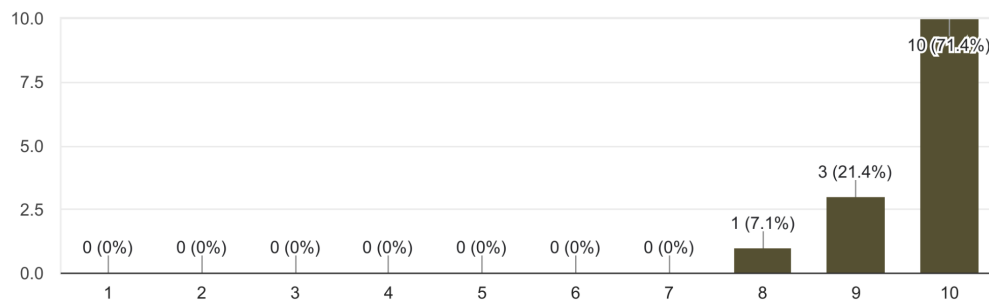
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la sesión sobre el Ciclo de Cambio en las Empresas Forestales de Economía Social con Lorena Gómez-Pineda?

14 responses



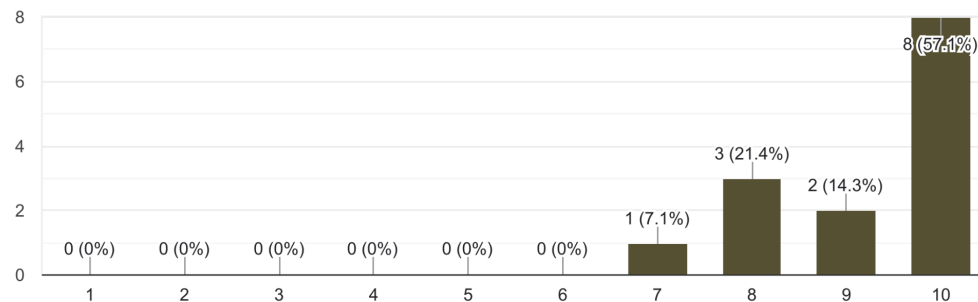
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la visita al cafetal en el Barrio Fátima de Tlapécatl?

14 responses



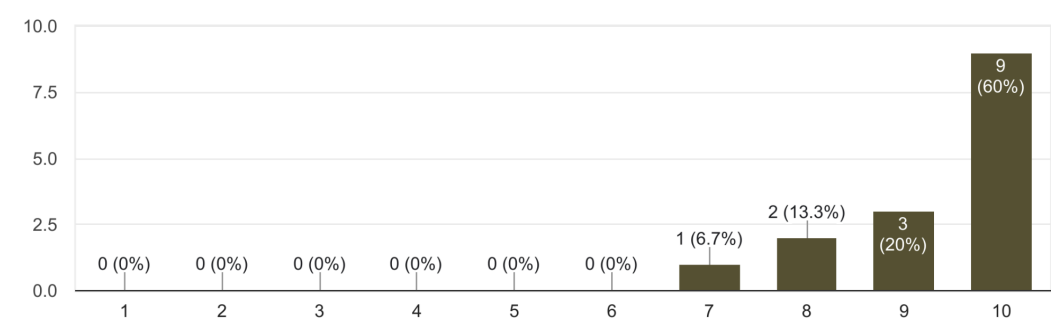
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas el taller con las y los cooperativistas de Lim Sam?

14 responses



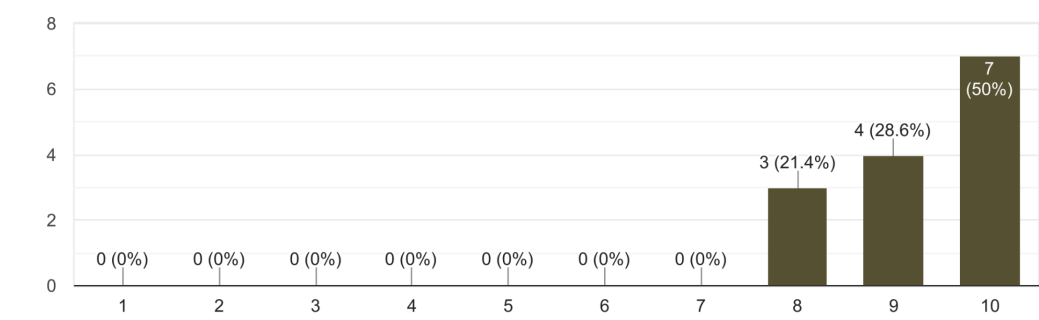
Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la sesión de análisis de flujos de efectivo de tres casos, coordinada por Fernando Ruiz?

15 responses



Del 1 al 10 ¿Cómo evalúas la sesión de buenas prácticas de gestión coordinada por Lorena Gómez.Pineda?

14 responses



Sugerencias y/o comentarios

- Todo me pareció muy interesante
- Creo que en la sesión de reflexión del miércoles por la tarde con los integrantes de la cooperativa LimSam, se observó que se quedaron situaciones pendientes y al parecer no se cumplieron expectativas. Será bueno hacer una mejor planeación, de objetivos, tiempos y actividades para las salidas de campo.
- Mejorar la organización de los temas, seguir incluyendo los casos y si se pudiera casos de éxito.
- Valdría la pena tener un espacio para comentar sobre las rutas o nuevas rutas a desarrollar por la participación en el diplomado. Es conveniente que mantengamos la red de gestores y que cuando sea necesario se realicen sesiones para retroalimentar a los proyectos.
- Gracias por todas sus contribuciones a los proyectos específicos.
- Gracias por el esfuerzo que hacen para coordinar cada módulo y su seguimiento, realmente se generan impactos para quienes participamos y los proyectos en los que colaboramos
- Las evaluaciones han sido expresadas con profundo respeto profesional a los especialistas. Saludos.
- Acordar la agenda previamente con los coordinadores del Diplomado. En lo posible, evitar tanto cambio de último minuto.
- Muchas gracias por todo.
- Ninguno.

