



## EL PROYECTO DE ASISTENCIA PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LA REGIÓN DEL SOCONUSCO, CHIAPAS

JAIME TAKASAGO\*

---

RESUMEN

Para fortalecer la organización y el trabajo en equipo en comunidades rurales, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), después de realizar varias visitas de campo en la región y varias reuniones con las instituciones contrapartes, propone como objetivo realizar los “Micro-proyectos bajo la iniciativa de la comunidad y del municipio en comunidades de 4 municipios del Soconusco, Chiapas”, en las cuales la posición es estratégica por las condiciones políticas que destaca la ley de “Desarrollo Rural Sustentable” en su definición de los programas operativos. Esto puede evitar la duplicación de esfuerzos y podrá ser un organismo rector de la planeación municipal en el desarrollo rural sustentable. Como resultado de las acciones emprendidas se espera que en el 2006 la experiencia de las comunidades se extienda a otras comunidades a través de:

- 1) El mejoramiento de la función municipal en la implementación de proyectos municipales en las comunidades rurales.
- 2) La ejecución de nuevos proyectos en las comunidades.
- 3) La coordinación interinstitucional entre los tres niveles de gobierno y la comunidad.
- 4) La utilización de las guías técnicas para el desarrollo rural sustentable de los proyectos.

*Palabras clave: Desarrollo rural, empoderamiento, género, Tapachula, Acacoyagua, Unión Juárez, Tuzantán, frontera sur.*

---

\* 7a. Norte No. 6 C.P. 30700, Tapachula, Chiapas <Takasago.jahime@jica.gob.jp>

## ANTECEDENTES

El Estado de Chiapas está ubicado en el sur de México, junto a la frontera con Guatemala y es uno de los estados con la pobreza de nivel más extremo dentro del país. Tiene una estructura económica ligada principalmente a la agricultura. Dado que desde la década de los 90's se ha observado una baja en el mercado internacional del precio en dos de los principales productos agrícolas de esta región —el maíz y el café— ha habido un impacto enorme en el ingreso familiar de muchos productores pequeños de la región, los cuales cultivan estos productos casi en monocultivo. Por esta razón, muchos hombres en edad productiva emigran a trabajar hacia la zona fronteriza norte o a los Estados Unidos y se observa frecuentemente una situación en la que las mujeres se ven obligadas a participar en la agricultura, actividad que tradicionalmente era realizada por los hombres.

Ante tal cambio socioeconómico regional, en el Soconusco (región que tiene una gran variedad natural, social y económica), se requiere reforzar la organización comunitaria, la mejora del nivel de vida, el aumento del volumen productivo en el terreno de agricultores independientes y la estabilidad de la economía de las familias que viven de la agricultura por medio de una combinación de trabajos agrícolas, la implementación de proyectos pequeños por mujeres organizadas, entre otras cosas; es decir, se necesita un desarrollo rural sustentable que se realice por iniciativa comunitaria y que permita servir de modelo en dicha región en el futuro.

Como una cooperación japonesa para esta región, la Agencia Internacional de Cooperación del Japón (JICA) llevó a cabo entre 1998 y 1999 un estudio de desarrollo denominado "Plan de desarrollo integral de la zona rural de agricultura y ganadería en la región del Soconusco" y entregó al gobierno estatal el plan maestro en 1999. Después, el gobierno del Estado de Chiapas solicitó el "Proyecto de fortalecimiento de organizaciones de las mujeres en las zonas rurales" con miras a implementar una parte de los proyectos propuestos en el plan maestro, lo cual fue aceptado y seleccionado como la cooperación para realizar durante el año 2002. Asimismo, en mayo del 2002 el embajador de Japón en México visitó el Estado de Chiapas y sostuvo una reunión con el gobernador estatal quien manifestó trabajar positivamente en la cooperación japonesa para esta región. JICA envió en agosto del mismo año la Misión y los expertos de corto plazo para brindar un seguimiento posterior al

estudio de desarrollo de dicha región, así como para investigar los antecedentes de la solicitud y las comunidades rurales de la región objeto. La misión confirmó los antecedentes y la situación actual, revisó un poco el contenido del Proyecto y realizó un estudio para seleccionar las comunidades que pudieran ser candidatos para implementar efectivamente el Proyecto junto con los organismos contraparte y las instituciones relacionadas. Se ha determinado como objetivo organizar las comunidades incluyendo tanto los hombres como las mujeres aunque será orientado más a las mujeres en las zonas rurales y a desarrollar la capacidad para realizar proyectos pequeños. Se llevará a cabo un acercamiento hacia los 4 niveles: el gobierno estatal, la región, los municipios y las comunidades, y finalmente la meta del Proyecto será realizar proyectos pequeños por iniciativa municipal. Sin embargo, para empezar, se compartirán entre los interesados la planeación, el diseño, la operación y el control para implementar proyectos en cada comunidad y con base en su resultado se emprenderá la elaboración del sistema a nivel municipal y regional. Cabe mencionar que se ha definido la selección de comunidades candidato a través de una discusión con los organismos contraparte y las instituciones relacionadas, considerando la posibilidad de conservar un carácter modelo en la región del Soconusco. Después de la conclusión del período de cooperación y tomando en cuenta la variedad en la situación natural, económica y social de dicha región, se espera realizar proyectos nuevos por iniciativa de los habitantes en cada comunidad en colaboración con los organismos contraparte, los municipios, las comunidades y las instituciones relacionadas.

## SITUACIÓN ACTUAL

Tradicionalmente, muchas instituciones relacionadas con la región del Soconusco han realizado proyectos de desarrollo rural en cada municipio y comunidad; sin embargo, la mayoría de estos proyectos se han llevado a cabo bien solo hasta su implementación, pero el resultado no ha sido satisfactorio en cuanto a su control y administración después de arrancar los proyectos.

Esto puede deberse a los siguientes puntos:

- 1) La mayor parte de los proyectos tiene como objetivo, desde las primeras etapas, aumentar el ingreso en efectivo, por lo que es más difícil administrar y controlar.

- 2) Muchos proyectos son de muy corto plazo ya que cada proyecto tiene un año de duración para su planeación, el diseño, la operación y el control incluyendo el seguimiento posterior.
- 3) Falta establecer organizaciones para iniciar los proyectos y éstos carecen del seguimiento después de arrancar.
- 4) Se presenta debilidad en la fuerza organizacional de los grupos comunitarios, que es muy necesaria para realizar los proyectos.
- 5) Los habitantes tienen relativamente poca iniciativa emprendedora.
- 6) Falta coordinación para ejecutar el proyecto.
- 7) Falta experiencia de proyectos exitosos bajo cierto manejo del desarrollo rural sustentable.

*Aparte de lo arriba mencionado, se puede considerar también la falta de asignación del presupuesto y el personal; sin embargo, esto no se puede cambiar pronto. Además, considerando la posibilidad del desarrollo independiente, después de concluir el período de cooperación, será deseable realizar el proyecto respetando primero el régimen actual de ejecución.*

El período de cooperación del proyecto actual es de 3 años, por limitaciones de presupuesto y de personal. Por lo tanto, dentro de tal alcance, se necesita considerar las tareas actuales arriba mencionadas, definir claramente la meta factible en base en la realidad para su realización efectiva. Dentro del alcance del Proyecto, es difícil realizar proyectos nuevos que permitan incrementar una utilidad que sustituya a la fuente de ingresos por el trabajo de los emigrados (que se observa comúnmente en la actualidad en la región del Soconusco), o establecer una tecnología para la producción agrícola y un sistema de venta, etc. En el presente proyecto se intentará desarrollar la fuerza organizacional y la capacidad para administrar los proyectos por parte de cada comunidad y cada grupo, así como el desarrollar la capacidad de las instituciones relacionadas y los municipios que rodean dichas comunidades y grupos, lo cual será indispensable para realizar tales proyectos en el futuro.

*Un período de 3 años es muy limitado para fortalecer la fuerza organizacional, realizar proyectos y obtener su resultado (en cuanto a desarrollo rural se refiere); por lo tanto, se considera importante el*

seguimiento del Proyecto, no solamente durante su ejecución, sino también posteriormente.

## DESCRIPCION DEL PROYECTO

### GENERALIDADES

El presente proyecto, considerando las tareas arriba mencionadas, se llevará a cabo en 5 comunidades, durante un período de 3 años, en colaboración con los organismos contraparte, cada municipio y sus habitantes, así como con el Equipo del Proyecto; sin embargo, las instituciones y los municipios relacionados llevarán el control sobre las 5 comunidades y se ve difícil realizar desde el primer año la asignación del personal nuevo y del presupuesto para este Proyecto. Por lo tanto, al momento de iniciar, el Equipo del Proyecto intentará por su propia iniciativa, colaborar lo más posible con los interesados. De tal manera, que se compartirá todo el proceso entre los interesados y progresivamente se realizará su retroalimentación.

La meta del presente Proyecto es *“Los micro-proyectos bajo iniciativa de la comunidad y del municipio, empiezan en otras comunidades de Tapachula, Acacoyagua, Unión Juárez y Tuzantán”* Lo cual significa que una vez que se establezca dicho ambiente, se lograrán diversos proyectos (mejora del nivel de vida, aumento de ingresos, reducción de egresos, sanidad e higiene, etc.), realizados por iniciativa comunitaria, de acuerdo con la situación actual de cada comunidad y grupo de habitantes, recibiendo un apoyo de corto, mediano ó largo plazo necesario para cada proyecto, a través de la ayuda adecuada que brindan los municipios y los organismos contraparte.

Para cumplir esta meta del proyecto, se requerirán los siguientes resultados:

1. Se mejoran las funciones municipales para manejar micro-proyectos de desarrollo rural sustentable.
2. Se obtienen resultados positivos en los “micro-proyectos” en Pavencul, Los Cacaos, San Rafael, Tuzantán y Rubén Jaramillo, del Soconusco, Chiapas.
3. Los municipios son apoyados más, de parte de las dependencias (SDR, SAGARPA, etc.) para el desarrollo rural sustentable.
4. Las guías serán utilizadas por los municipios, contribuyendo a mejorar la gestión de proyectos para las comunidades.

Sin embargo, es imposible tener como objetivo el establecer tan pronto un sistema ideal para realizar proyectos relacionados con el desarrollo rural. Por lo tanto, dentro del período de cooperación de 3 años, un equipo de ejecución del proyecto, que consiste en los organismos contraparte, los municipios relativos, las instituciones relacionadas y JICA, etc. realizará en las comunidades piloto unos proyectos a través de un proceso apropiado y aclarará su resultado. Con base en este resultado, se tomará el método de retroalimentar gradualmente hacia los organismos contraparte, los municipios relativos y las instituciones relacionadas, etc. Luego nuevamente se estructurará en las instituciones relacionadas, los municipios y las comunidades un ambiente necesario para el sistema de ejecución de proyectos que se requiere para el desarrollo ideal de la zona rural.

### RÉGIMEN DE EJECUCIÓN

Para realizar efectivamente el proyecto son muy importantes el régimen de ejecución, la asignación de cargos del Equipo del Proyecto y la colaboración con las instituciones relacionadas. En la figura 1 se muestra el régimen de ejecución.

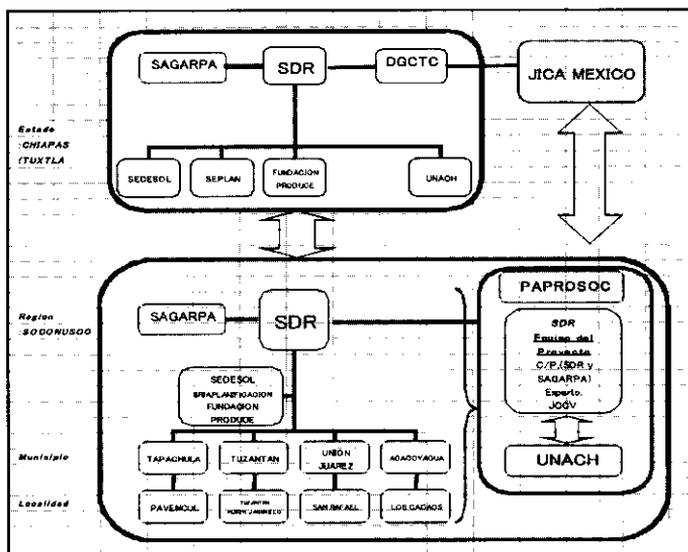


Figura 1. Régimen de ejecución

Se considera que la SDR de Tuxtla Gutiérrez será la responsable general de este proyecto. Se encontrará casi en el mismo nivel la SAGARPA, de Tuxtla Gutiérrez, y las otras instituciones relacionadas al nivel estatal que lo apoyarán. Los trabajos se realizarán efectivamente al nivel regional y la SDR de Tapachula será el organismo principal que controle y administre el Equipo del Proyecto, que consiste principalmente en los organismos contraparte que son la SDR y la SAGARPA. El Equipo del Proyecto se constituirá por los participantes de la SDR, la SAGARPA, y la JICA. Asimismo, la UNACH desempeñará sus trabajos junto con el Equipo del Proyecto como una institución cooperativa. Además, en caso necesario, se conseguirá el apoyo de instituciones relacionadas al nivel regional. De esta manera, se llevará la coordinación con los municipios donde se realizará este proyecto que son Tapachula, Tuzantán, Unión Juárez y Acacoyagua, así como las comunidades donde se van a realizar efectivamente los proyectos, que son: Pavencul, Tuzantán, Rubén Jaramillo, San Rafael y Los Cacaos.

#### ASIGNACIÓN DE LOS CARGOS DE LOS TRABAJOS

El Equipo del Proyecto brindará la cooperación necesaria a los siguientes 4 niveles: 1) la SDR y la SAGARPA del nivel estatal, 2) la SDR y la SAGARPA del nivel regional, 3) cada municipio y 4) cada comunidad y grupo de habitantes. El resumen de cargos respectivos de los miembros del Equipo del Proyecto se muestra en la figura 2.

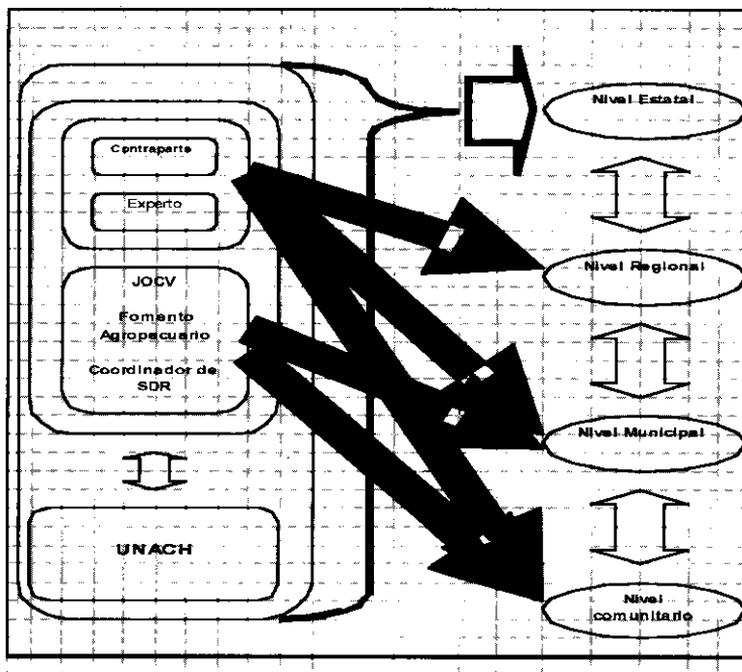


Figura 2. Diagrama de asignación de trabajos

Es ideal que la contraparte y los expertos de largo plazo estén en contacto sobre todo con la SDR y la SAGARPA del nivel estatal y regional así como con los municipios, aunque proporcionarán su cooperación a todos los 4 niveles. Al contrario, los Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero (JOCV, por sus siglas en inglés) participarán en gran escala en los municipios y en cada una de las comunidades. Los coordinadores de fomento agropecuario y la SDR realizarán sus trabajos principalmente con el JOCV. Por otra parte, la UNACH y los expertos de corto plazo brindarán su cooperación a cada nivel en caso necesario. Lo cual será igual para otras instituciones relacionadas. De tal manera que, contando con el proceso común y acumulado así como su resultado hasta cierto grado, se hará nuevamente la propuesta sobre el sistema necesario para el desarrollo rural.

De esta manera, se llevará a cabo el proyecto en cada aspecto

asignando apropiadamente los cargos respectivos de los participantes del Equipo del Proyecto. Cabe mencionar que en la primera mitad del período de cooperación, posiblemente, todo el Equipo del Proyecto realizará conjuntamente por su propia iniciativa los trabajos en cada comunidad; sin embargo, para el futuro desarrollo independiente, después de concluir el período de cooperación, se necesita aclarar la asignación de cargos debilitando gradualmente su grado de iniciativa. En caso necesario, se requerirá formar un régimen de ejecución posterior al período de cooperación, fortaleciendo la organización de áreas encargadas del desarrollo rural dentro de los municipios o estableciendo la relación entre los municipios y las instituciones cooperativas, como la UNACH. Por ejemplo, se puede considerar la asignación de los extensionistas en cada municipio y el establecimiento de un sistema que permita brindar el respaldo a las actividades periódicas en las comunidades por los estudiantes de la UNACH, etc.

### PLAN BÁSICO DEL PROYECTO

**Nombre del Proyecto:** “Proyecto de asistencia para los pequeños productores en la región del Soconusco, Estado de Chiapas”

**Area del Proyecto:** Tapachula, Tuzantán, Unión Juárez, Acacoyagua.  
Comunidades Piloto: Ej. Pavencul, Ej. Tuzantán, Ej. Rubén Jaramillo, Ej. San Rafael, y Ej. Los Cacaos

**Beneficiario:** Habitantes de las 5 comunidades arriba mencionadas, 4 municipios y los funcionarios encargados de proyectos del desarrollo rural de las instituciones relacionadas.

**Período del Proyecto:** De marzo del 2003 a febrero del 2006

**OBJETIVO SUPERIOR (DIRECCIÓN QUE SE DEBE TOMAR DESPUÉS DE TERMINAR EL PROYECTO, META QUE SE DEBE CUMPLIR POR LAS INSTITUCIONES RELACIONADAS DEL ESTADO DE CHIAPAS).** El objetivo superior es “mejorar la condición de vida de las comunidades de Tapachula, Acacoyagua, Unión Juárez y Tuzantán”. Lo cual significa que se seguirán realizando los proyectos con iniciativa municipal en la región del Soconusco, aún después de concluir el período de cooperación del proyecto; es decir, se espera que se estén realizando continuamente los proyectos no solamente

en las 5 comunidades de los 4 municipios donde se van a llevar a cabo directamente los trabajos en este proyecto, sino también que se desarrollen los proyectos por iniciativa comunitaria en otras comunidades, así como en los cuatro municipios. El cumplimiento del objetivo superior será logrado por los cuatro municipios y las instituciones relacionadas del Estado de Chiapas, después de concluir el período de cooperación del proyecto. Por lo tanto, durante el período de implementación del Proyecto, se debe considerar siempre el régimen de ejecución posterior al período de cooperación.

**OBJETIVO ESPECIFICO O META DEL PROYECTO (META QUE SE ESPERA CUMPLIR ANTES DE TERMINAR EL PROYECTO A TRAVÉS DE REALIZAR LOS PROYECTOS).** El objetivo del Proyecto es que “Los micro-proyectos bajo iniciativa de la comunidad y del municipio, empiezan en otras comunidades de Tapachula, Acacoyagua, Unión Juárez y Tuzantán.” Como se ha mencionado anteriormente, esto significa que una vez que se establezca tal ambiente, se lograrán diversos proyectos (mejora del nivel de vida, aumento de ingresos, reducción de egresos, sanidad e higiene, etc.) realizados por iniciativa comunitaria, de acuerdo con la situación actual de cada comunidad y grupo de habitantes. Estos recibirían un apoyo de corto, mediano o largo plazo necesario para cada proyecto a través de la ayuda adecuada que brindan los municipios y los organismos contraparte. En el presente proyecto, dentro del período limitado de 3 años, se cumplirá el objetivo del proyecto realizando efectivamente la planeación, el diseño, la operación y el control de proyectos en colaboración con los grupos de habitantes de cada comunidad.

**RESULTADOS (RESULTADOS QUE SE NECESITAN PARA CUMPLIR EL “OBJETIVO DEL PROYECTO”).** Para cumplir la meta del proyecto se consideran necesarios los mismos resultados que se mencionaron anteriormente (pagina 4) y que se señalan en la figura 3.

Es difícil lograr simultáneamente estos 3 resultados, por lo que al realizar primero los proyectos por iniciativa de los habitantes en las 5 comunidades, su resultado se retroalimentará a los municipios, la SDR y la SAGARPA. Respecto a los proyectos que se realizarán en cada comunidad, se llevarán a cabo paso a paso con el establecimiento de la relación entre los interesados, la formación de las organizaciones, el fortalecimiento de la fuerza organizacional, el desarrollo de

capacidad para realizar proyectos, la experiencia en la ejecución de proyectos y la implementación de proyectos de nivel más alto.

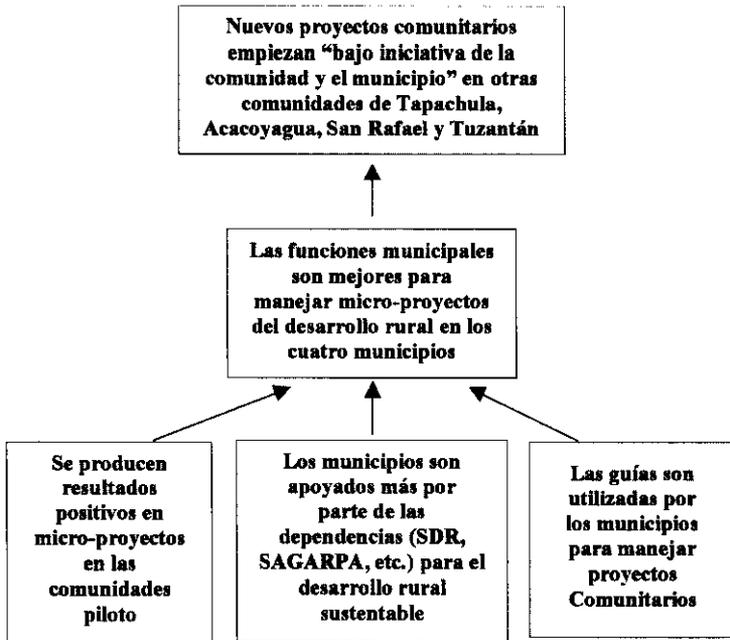


Figura 3. Resultados que se necesitan para cumplir el objetivo del proyecto

### ACCIONES CONCRETAS QUE SE NECESITAN PARA LOGRAR LOS "RESULTADOS"

Se requieren las siguientes actividades concretas para conseguir los resultados que permitan cumplir la meta del Proyecto. (Los números 1, 2, 3 y 4 están vinculados con los números que aparecen en los "Resultados", página 227).

1-1 Hacer un diagnóstico del desarrollo rural sustentable en los cuatro municipios.

1-2 Desarrollar los pasos del desarrollo rural sustentable.

1-3 Estudiar la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

1-4 Capacitar a los funcionarios municipales sobre herramientas para el desarrollo rural sustentable.

2-1 Para cada micro-proyecto, hacer diagnóstico de las comunidades.

2-2 Planear “micro-proyectos” en las comunidades.

2-3 Organizar los grupos de trabajo.

2-4 Realizar el trabajo de “micro-proyectos”.

2-5 Evaluar “micro-proyectos”.

3-1 Hacer diagnóstico de las dependencias que inciden en el desarrollo rural sustentable.

3-2 Elaborar bancos de información sobre los programas y reglas de operación de las dependencias.

3-3 Realizar reuniones interinstitucionales.

4-1 Investigar la forma posible de proyectos del desarrollo rural sustentable

4-2 Elaborar las guías del desarrollo rural sustentable aplicable en los cuatro municipios.

4-3 Elaborar el listado de recursos humanos capacitados.

Se llevarán a cabo las actividades arriba mencionadas en colaboración con las instituciones relacionadas, los municipios, los habitantes y el Equipo del Proyecto. Sobre todo, se realizará adecuadamente el intercambio de información y el ajuste entre cada uno de los niveles, asimismo se llevará el registro de todo el proceso para compartirlo.

#### PLAN DE APORTACIÓN

##### PARTE MEXICANA

1. Asignación del personal (contrapartes)
  - Director del Proyecto
  - Sub-director del Proyecto
  - Gerente del Proyecto
  - Miembros de Equipo de parte de SDR y SAGARPA
2. Asignación del personal de apoyo
  - Secretaría
  - chofer
3. Provisión del edificio
  - Oficina del proyecto y algunas instalaciones
4. Provisión de gastos corrientes del proyecto
5. Pago de impuesto sobre valor agregado (IVA)

##### PARTE JAPONESA

1. Envío de expertos
  - 1) A largo plazo
    - Manejo de Organizaciones
    - Manejo de Proyectos
  - 2) A corto plazo
    - Investigación Rural
    - (de acuerdo con la necesidad)
2. Envío de JOCV
  - Planificación
  - Desarrollo Rural
3. Provisión de equipos
  - 2 camionetas
  - Equipo de oficina
4. Presupuesto complementario para gastos corrientes

## PUNTOS EN QUE SE DEBE PRESTAR ATENCIÓN Y ALGUNAS COSAS PROBLEMÁTICAS

1) Para lograr la meta del proyecto se deberán realizar las actividades al nivel estatal, regional, municipal y comunitario. Para lo cual, es indispensable establecer el régimen de ejecución y el sistema de coordinación entre cada uno de los niveles. Se deberán considerar la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

2) Los resultados de los proyectos relativos al desarrollo rural tardarán en manifestar sus resultados tangibles. Hasta entonces, se deberán realizar apropiadamente las reuniones periódicas y el intercambio entre las comunidades así como los municipios para mantener la motivación de los habitantes y los participantes.

3) Se realizarán los proyectos en cada comunidad, siempre tomando en cuenta la iniciativa comunitaria con el soporte del municipio.

4) Se necesitará buena relación y confianza entre todos los participantes. Los participantes son: los habitantes, la comunidad, el municipio, el estado, las instituciones, etc.

5) Se necesitará cierto ciclo del proyecto “Diagnostico – Planificación –Ejecución – Seguimiento – Evaluación”. En especial se necesitará el “Seguimiento” en la primera etapa.

6) El período de implementación del Proyecto es de 3 años. Se deberá considerar siempre el régimen de ejecución en Chiapas, posterior a la conclusión del período de cooperación, y el sistema para continuar los proyectos de desarrollo rural.

7) Se deberá desarrollar la fuerza de la organización, al nivel de la comunidad, municipal, regional y estatal. O sea es necesario que cambie la mentalidad.

## REFERENCIAS

- FASID. 2001. Monitoreo y Evaluación  
FASID. 2001. Manejo del ciclo del proyecto (PCM). Planeación participativa. 5ª edición Tokio, Japón.  
JICA. 1999. Plan de Desarrollo Integral de la Zona Rural de Agricultura y Ganadería en la región del Soconusco. Tokio, Japón. 875 p.  
JICA. 2002. Informe de la misión para la pre-evaluación para el inicio del proyecto Fortalecimiento de la organización de las mujeres en

las Comunidades en la región del Soconusco, en el estado de Chiapas.  
(Versión en Japonés) Tokio, Japón. 175 p.

PAPROSOC. 2003. Los doce Pasos básicos para Formular Proyectos  
Sustentables en región del Soconusco. Publicación interna. 24 p.

## PREGUNTAS DE LA AUDIENCIA Y RESPUESTAS DEL PONENTE

**Público:** ¿Cómo hacer el cambio de mentalidad?

**Jaime Takasago:** Hacer es difícil. Se inicia con una reunión dentro de la comunidad, pero en una relación horizontal no vertical, de igual a igual, esa es una estrategia, también siempre tenemos que esperar.

**Público:** En la foto vi mujeres, este género es el menos valorado en las actividades del campo...¿como participan los hombres y los niños varones?

**Jaime Takasago:** Llamamos a todos, el Gobernador del Estado de Chiapas nos pidió darle el enfoque que ayudara a la organización de las mujeres. En nuestros proyecto no hay tantas ganancias y los hombres se van por ese lado; sin embargo cualquier proyecto de mujeres necesita la aprobación de los hombres, siempre.

**Público:** ¿Cómo le dan sostenibilidad económica al proyecto?

**Jaime Takasago:** Para mejorar los niveles de vida son muchos aspectos a tomar en cuenta, no todo es dinero, nuestro enfoque es que la gente aprenda del sistema para después desarrollar dicho conocimiento. Lo importante es aprender la autogestión. Por la experiencia, se puede administrar después cualquier tipo de proyecto. El avance económico no es lo importante