



Plan Estratégico de la UZACHI 2008 -2018



Identificación de la las líneas estratégicas de la UZACHI 2008-2018

Compilada por:

Estudios Rurales y Asesoría / Francisco Chapela

Octubre de 2008



Derechos Reservados 2008 por la Unión de Comunidades Productoras Forestales y Agropecuarias Zapoteco- Chinanteca,

Derechos Reservados 2008 por Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C.

bajo una licencia de Reconocimiento de autor, No comercial, Compartir bajo la misma licencia 3.0 de Creative Commons.

Eres libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra o hacer obras derivadas , bajo las condiciones siguientes:

Atribución. Debes reconocer la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante.

No comercial. No puedes utilizar esta obra para fines comerciales.

Licenciamiento Recíproco. Si alteras, transformas o creas una obra a partir de esta obra, solo podrás distribuir la obra resultante bajo una licencia igual a ésta.

* Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.

* Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor

* Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por ley no se ven afectados por lo anterior.
para usos no lucrativos

Cita:

Francisco Chapela (compilador): "Identificación de la las líneas estratégicas de la UZACHI 2008-2018". Oaxaca, México, Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C. y Unión de Comunidades Productoras Forestales y Agropecuarias Zapoteco- Chinanteca, 2008.

Identificación de la las líneas estratégicas de la UZACHI 2008-2018

Compilada por:

Estudios Rurales y Asesoría / Francisco Chapela

Octubre de 2008

Contenido

1. Antecedentes.....	3
2. Lista de asistentes.....	4
3. El sector forestal nacional como contexto para el desarrollo de la UZACHI.....	6
4. Principales amenazas y oportunidades.....	10
Amenazas.....	10
Oportunidades y fortalezas.....	10
5. Árbol de problemas.....	11
Falta Capacitación	13
Poco control de la administración sobre los STF	14
Reducido nivel de participación de las comunidades y poca acción colectiva.....	15
Pocas acciones colectivas de las comunidades	15
Poca incidencia de los Delegados en la toma de decisiones	15
Dificultades para aprovechar el potencial productivo del bosque.....	15

1. Antecedentes

A 19 años de fundada, la Unión de Comunidades Zapoteco-Chinanateca debe actualizarse para enfrentar mejor los retos que representa la nueva situación económica, social y ambiental en la que se desenvuelve, para lo cual, es necesario hacer una revisión retrospectiva de los logros y problemas que ha tenido, ubicarse en la coyuntura actual, analizar las perspectivas con una visión estratégica y sobre esta base, replantear su estructura y funcionamiento, de modo que pueda ayudar de una manera más eficaz a que las comunidades socias se inserten en los mercados y aprovechen mejor sus recursos naturales sin comprometer sus posibilidades productivas en el futuro.

En ese contexto, se **analizaron las perspectivas futuras de la Unión con una visión estratégica**, con el objetivo de fortalecer el capital humano de la UZACHI mediante un ejercicio de auto-evaluación y planeación estratégica, a fin de mejorar la eficiencia de esta en términos del cumplimiento de los objetivos planteados al constituirse como organización. Pero también revisar si estos siguen siendo los mismos.

En particular, se planteó:

- Que los Delegados y técnicos de la Unión sean capaces de **analizar las perspectivas futuras de la Unión** con una visión estratégica.

2. Lista de asistentes

Planificación Estratégica UZACHI
 Taller de revisión de la coyuntura y
 Formulación del Marco Lógico
 La Trinidad, 8 de Noviembre 2008
 Lista de Asistentes

Nombre	Comunidad/Cargo	Firma
José Abel Méndez	de la Trinidad Ixtlán	
Anastasio Ruiz	La Trinidad Ixtlán	
Ángel Barón	Stgo Xiacuí	
Roberto Bautista	Stgo. Xiacuí	
Fidel P. Castro	La Trinidad Ixtlán	
Cecilio Gutiérrez	La Trinidad	
Rolando A. Ruiz	Santiago	
Tec. GARCÍA	Capulalpam	
Felipe de Jesús Luna López	Capulalpam	
Luz María Bautista	Capulalpam Ixtlán	
S. Luis Parreortio M.	" " "	
Fidel Casan	Santiago Xiacuí	
Melitón Santiago Suárez	Santiago Xiacuí	
Braxio Martínez Ruiz	La Trinidad Xiacuí Ixtlán	
Vicente Juárez	Xiacuí	
Santiago López Alder	Sup. Consejo de Vigilancia Santiago Comaltepec	
Norma Lidia López Hernández	Presidente del Consejo de Admon UZACHI	
Victor Luna López	Tec. Comunitario Comaltepec	
Emilia S. Bautista Hernández	Pte del Consejo de Vigilancia Comaltepec	
Javier Jiménez Martínez	Sup. del Consejo de Vigilancia, Xiacuí	
Alfredo A. López	tesoro de Co.B.C. SGTG Comaltepec	

Julio Martínez Coslillo, Pte. Co. U. Trinidad
Juan Martín Ruiz pta. Com. Bim. Comunal Trinidad

(Signature)
(Signature)



3. El sector forestal nacional como contexto para el desarrollo de la UZACHI

Previamente a la realización del taller de Identificación de las líneas estratégicas de la UZACHI 2008-2018, se tuvo un breve seminario sobre el Panorama general del sector forestal en México, coordinado por el Ingeniero Sergio Madrid del CCMSS. En los aspectos principales tratados están:

- Los estudios más recientes de uso del suelo, muestran que México es un país forestal, ya que cerca del 80% de sus terrenos tienen vegetación arbolada o vegetación de zonas áridas o semiáridas.
- Las áreas forestales de México, albergan una gran bio-diversidad. De las 139 Millones de Hectáreas forestales (arboladas y comn vegetación no arbórea), 65 millones son de Bosques y Selvas.
- México ocupa el lugar # 14 en una lista de 214 países en cuanto a Superficie forestal, con la siguiente cobertura:

Bosques	33,507,918 Has.
Selvas	32,110,203 Has.
Vegetación hidrófila	2,585,109 Has.
Otros tipos de vegetación	491,956 Has.
Matorrales xerófilos (de zonas áridas y semiáridas)	58,086,760 Has.
Pastizales	12,379,553 Has.
Total..	139, 693,000 Has.

- La Propiedad de estos territorios es mayoritariamente social, pero solo recientemente, y gracias a la lucha de las comunidades que exigieron la devolución del manejo de los bosques, las políticas han considerado el apoyo a las comunidades forestales:

Bajo las leyes 1948 y 1960, otorgaron concesiones forestales a grandes empresas. El manejo de los bosques se concentró solo en 20 grandes empresas paraestatales y privadas. Hubo degradación y “descreme” de los bosques y selvas.

Bajo la Ley Forestal de 1984 contemplaba que los permisos de aprovechamiento forestal se otorgan únicamente a los dueños de terrenos forestales. Se otorgaron 2,400 permisos de aprovechamiento a ejidos y comunidades. Se crearon más de 700 empresas comunitarias. Se certificaron más de 700,000 hectáreas

La Ley forestal de 2003 (LGDFS), ratificó el principio de Impulsar la silvicultura y el aprovechamiento de los recursos forestales... especialmente el de los propietarios y pobladores forestales, y se considera entre los Criterios obligatorios de política forestal la incorporación efectiva de los propietarios forestales y sus organizaciones en la silvicultura, producción, industria y comercio de los productos forestales, y el mantenimiento e incremento de la producción y productividad de los ecosistemas forestales, ampliando y fortaleciendo la participación de la producción forestal en el crecimiento económico nacional.

- Sin embargo, a pesar de que la Ley prevé un amplio apoyo al sector social, los mecanismos usados hasta ahora no han sido suficientes para lograr un mejor desempeño. Las evaluaciones recientes al sector indican que:

El volumen de la Producción maderable tiende a la BAJA

La productividad tiende a la BAJA

Las importaciones tienden al ALZA

La incorporación de los productores al manejo tiende a la BAJA

La superficie bajo manejo tiende a la BAJA

El crecimiento del valor de la Producción forestal tiende a la BAJA

Fuentes: Presidencia de la República, Conafor, Semarnat, INEGI, FAO.

- Hay dificultades sociales y económicas para lograr el “Desarrollo forestal”, debidas entre otras cosas a: la migración rural, los precios bajos de los productos importados, la tecnología atrasada, los créditos bancarios reducidos, el reducido acceso a información de mercados, la baja competitividad, y la mayor rentabilidad de ciertas actividades agropecuarias que tienen subsidios directos e indirectos
- Pero también hay limitaciones del propio sector forestal, que impiden el desarrollo del potencial productivo de los bosques y selvas, como son, que las autorizaciones de aprovechamiento forestal se reducen y se se dilatan; la información forestal es descuidada; el Registro Nacional Forestal no se actualiza.; se da prioridad a la reforestación y viveros que en realidad no impactan en el desarrollo forestal ni en la deforestación; se tiene un fuerte enfoque asistencialista de los programas de Pro-Arbol.
- Es posible coadyuvar con el gobierno a llevar a cabo la política de “Desarrollo Forestal” que establece la ley, mediante acciones encaminadas a: Privilegiar enfoques de fortalecimiento de capacidades productivas e institucionales comunitarias, sin enfoques asistencialistas; monitorear indicadores de desempeño e impacto de las políticas; mejorar de manera participativa el sistema de vigilancia y procuración de justicia ambiental (forestal) y desarrollo de un sistema efectivo de certificación de la “legal procedencia”; estimular la gestión colectiva y la planeación comunitaria; esfuerzos específicos para la incorporación de hectáreas al Manejo Forestal Sustentable; asistencia técnica intensiva y de calidad; fortalecimiento de la organización local y regional autónoma; planeación comunitaria y regional como marco para la inversión y acción públicas y comunitarias; incremento de la competitividad en las distintas fases del proceso productivo y de mercadeo; mejora de los sistemas de manejo y restauración del capital natural.
- Con acciones como las señaladas, puede aumentarse mucho la productividad forestal de México y por lo tanto su competitividad a nivel internacional. En la actualidad, México es el gran productor forestal de América que requiere de más hectáreas para producir un metro cúbico de madera en rollo al año, ya que en promedio se requiere

de 7 hectáreas. Esta productividad puede aumentarse hasta por 10, considerando que un país latinoamericano más chico que México, como es Chile, requiere solamente de poco más de media hectárea para producir un metro cúbico de madera en rollo al año:

Pais	Superficie, en millones de hectáreas	producción de madera en rollo	Productividad del sector	
			m3/ha/año	Has para producir un m3
Brazil	543	102.6	0.19	5.29
Estados Unidos	226	404.7	1.79	0.56
Mexico	55	7.4	0.13	7.43
Chile	15.5	25.6	1.65	0.61

4. Principales amenazas y oportunidades

Considerando el desarrollo de caso 20 años de la UZACHI, la situación actual en las comunidades que la integran y el panorama del contexto del sector forestal a nivel nacional, los delegados y comuneros que participaron en el taller identificaron las siguientes amenazas y oportunidades Principales:

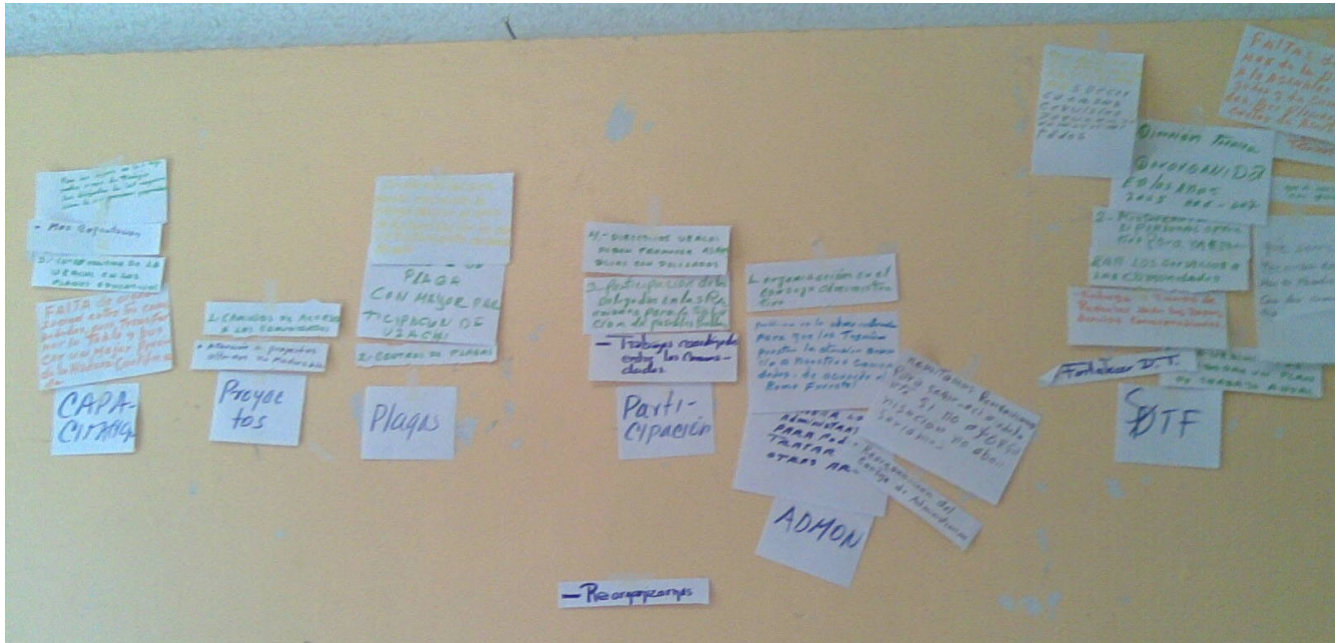
Amenazas

- Preferencia en el mercado a madera importada
- Mercado deprimido
- Regulación excesiva
- Intereses de ecologistas extranjeros
- Enfoque del gasto del sector en plantaciones y reforestación

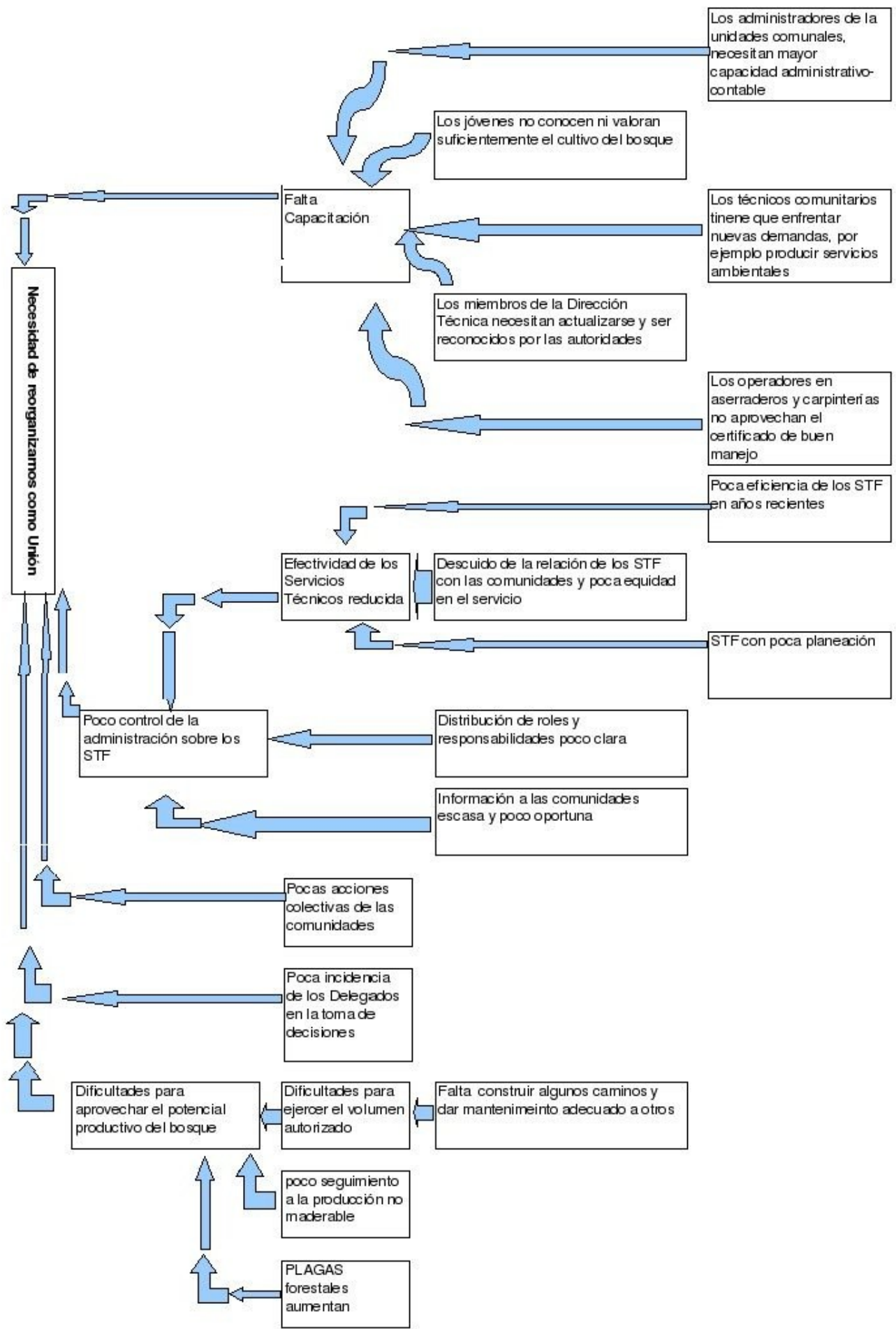
Oportunidades y fortalezas

- Buen Manejo Forestal certificado
- Madera de alta calidad
- Promover mejor comercialización vía UZACHI
- Hay financiamiento para actividades de fomento forestal.
- Industrialización/Agregar valor.

5. Árbol de problemas



A partir de revisar las discusiones derivadas de la revisión retrospectiva del desarrollo de la UZACHI y de la revisión retrospectiva del estado actual de las comunidades que integran la Unión, se identificaron los problemas principales y se acomodaron jerárquicamente, para formar el siguiente árbol de problemas:



La problemática actual de la UZACHI se puede resumir en aspectos: Falta actualizar la Capacitación a nivel de la Dirección Técnica, a nivel del personal de las comunidades y a nivel de las instituciones de educación regionales; actualmente hay poco control de la administración sobre los STF ; se ha reducido el nivel de participación de las comunidades en la Unión y la acción colectiva de las comunidades entre ellas y con las instituciones externas. Todo esto repercute en que crezcan las Dificultades para aprovechar el potencial productivo del bosque.

Todos estos aspectos de la problemática, pueden verse como síntomas de un desgaste o “erosión” de los acuerdos internos que han permitido a las comunidades estar organizadas en la UZACHI, sumado a una reducción de los acuerdos de colaboración de la UZACHI con entidades externas de gobierno y no gubernamentales.

A continuación se enjumeran las observaciones y reflexiones de los delegados y comuneros que participaron en el taller:

Falta Capacitación

Falta de organización entre las comunidades, para transformar la tabla y buscar un mejor precio de la madera certificada

Para dar logros en las diferentes áreas de trabajo, los dirigentes de las empresas deben ser personas preparadas

Los jóvenes no conocen ni valoran suficientemente el cultivo del bosque

Los miembros de la Dirección Técnica necesitan actualizarse y ser reconocidos por las autoridades

Los administradores de la unidades comunales, necesitan mayor capacidad administrativo-contable

Los técnicos comunitarios tienen que enfrentar nuevas demandas, por ejemplo producir servicios ambientales

Los operadores en aserraderos y carpinterías no aprovechan el certificado de buen manejo

Recomendaciones:

Intervención de la UZACHI en planes educativos

Más capacitación

Poco control de la administración sobre los STF

Sanear lo administrativo para poder tratar las otras áreas

Organización en el Consejo Administrativo

Re-organización del Consejo Administrativo

Dirección Técnica desorganizada en los años 2005, 2006 y 2007

Distribución de roles y responsabilidades poco clara

Mala administración del Sistema de Información Geográfica

Falta de informes de la DTF a la Asamblea de Delegados y Comunidades, para planear los costos de anualidades

El problema es la administración para que los Ingenieros presten la atención necesaria a nuestras comunidades, de acuerdo al ramo forestal

Información a las comunidades escasa y poco oportuna

Efectividad de los Servicios Técnicos reducida

Poca eficiencia de los STF en años recientes

Que el servicio técnico sea más eficiente

STF con poca planeación

Descuido de la relación de los STF con las comunidades y poca equidad en el servicio

Que servicios técnicos esté más al pendiente con las comunidades

Equidad en los servicios técnicos

Entrega fuera de tiempo de reportes ante las dependencias correspondientes

Recomendaciones:

Necesitamos re-organizarnos para seguir hacia adelante. Si no hay organización, no avanzaremos

Fortalecer la DT

Reestructuración con el personal operativo para mejorar los servicios a las comunidades

La UZACHI debe elaborar un plan de trabajo anual

Que la DT participe más de cerca en sus servicios, ya que han sido muy limitados

Reducido nivel de participación de las comunidades y poca acción colectiva

Pocas acciones colectivas de las comunidades

Pocos trabajos coordinados entre las comunidades

Recomendaciones: Directivos de UZACHI deben promover asambleas de Delegados en cada comunidad

Poca incidencia de los Delegados en la toma de decisiones

Recomendaciones: Participación de los Delegados en las reuniones para la solución de posibles problemas

Dificultades para aprovechar el potencial productivo del bosque

Combate de plaga con mejor participación de la UZACHI

Problemas del área monte en cuanto a la plaga: reforestar o dar tratamiento

Control de plagas

Falta mejorar los caminos de acceso a las comunidades

Poco interés de algunos jóvenes en el trabajo del monte

Poca participación de las mujeres en el trabajo del monte

Atención a proyectos alternos no maderables

6. Marco Lógico

Objetivo general

La UZACHI define su razón de ser en su historia y desarrollo, y la plasma en su acta constitutiva, como el objetivo general:

Planificar y ejecutar en forma unificada, con organización y orden, las actividades de producción, comercialización, de servicios y agroindustriales que sean necesarias, de acuerdo a lo dispuesto en las asambleas de balance y programación.

Promover /el aprovechamiento sustentable/ de los recursos renovables y no renovables de los núcleos agrarios miembros.

Contribuir moral, económica y materialmente a generar e impulsar el desarrollo de la Región

Promover la incorporación de otras comunidades interesadas en un aprovechamiento integral de los recursos forestales.

Durante sus primeros 19 años, la UZACHI avanzó en el logro de este objetivo, consolidando su capacidad de autogestión para el manejo sostenible de los bosques de las comunidades que la integran. Ha logrado formar cuadros técnicos suficientes. Ha desarrollado la mayor parte de la red de caminos. Ha logrado avances muy importantes en la regularización de los bosques y ha contribuido moral, económica y materialmente al desarrollo regional.

Sin embargo, ahora enfrenta los nuevos retos que se indican en el árbol de problemas, que exigen nuevas iniciativas de parte de la UZACHI.

Objetivo específico

El proceso de planeación estratégica, lleva al planteamiento de una nueva fase en el desarrollo de la Unión. Se espera que en período 2008-2018, se logre:

Recuperar el “empuje social” de la UZACHI, mediante la reorganización interna, una mayor participación de sus miembros y una mejor atención a las necesidades y propuestas de sus integrantes, para lograr una capacitación efectiva en el cultivo y aprovechamiento del bosque, aprovechar de una manera sostenible el potencial forestal maderable y no maderable, proveer servicios ambientales y promover la diversificación productiva y el fortalecimiento de la economía de las comunidades que la integran y de la región de la Sierra.

Resultados estratégicos esperados en 10 años

Específicamente, se considera que hacia el año 2018, la UZACHI deberá tener los siguientes resultados:

Mantener la visión:

- Que la UZACHI sea una impulsora del fortalecimiento de la economía de la Sierra y del desarrollo social de las comunidades que la integran y de la región. Que la Unión esté formada por 6 o más comunidades. Que la Unión funcione como un “Comité promotor de una economía sostenible”

Fortalecimiento interno:

- Que la UZACHI funcione como el órgano ejecutor de la estrategia de desarrollo forestal y social de las comunidades que la integran, de una manera fluida y transparente.

Capacitación:

- Que la UZACHI promueva contenidos relacionados con el manejo forestal sostenible y con el desarrollo sostenible de la comunidad en las instituciones educativas de la región.
- Que la UZACHI promueva que las comunidades tengan hombres y mujeres con capacidad certificada para administración, contabilidad, derribo, troceo, arrime y las demás operaciones de aprovechamiento, protección y fomento forestal.
- Que la UZACHI promueva la formación técnica del personal de la Dirección Técnica y de los Delegados en los temas forestales básicos de aprovechamiento, protección y fomento forestal y en temas emergentes, como captura de carbono, calentamiento global, servicios ambientales, etc..

Participación de más sectores:

- Producir suficientes granos básicos, para cubrir el 100% de las necesidades de granos básicos, sin reducir la capacidad productiva del suelo.
- Promover que el programa de apoyo a proyectos agrícolas y pecuarios atienda proyectos manejados por mujeres

Desarrollo forestal:

- Aprovechar integralmente los recursos forestales. Reducir los desperdicios de madera a menos del 15%. Mantener el buen manejo certificado.
- Aprovechar directamente los mercados de Servicios Ambientales. Hacer al área de Servicios Ambientales autosuficiente económicamente. Hacer que el área de SA genere ingresos netos a las comunidades.
- Apoyar a las comunidades para el mejor mercadeo de sus servicios de turismo
- Reducir la afectación de plagas forestales por debajo del umbral económico.
- Promover la producción agregación de valor mediante carpinterías y talleres de productos de madera certificada.
- Promover la producción de plantas ornamentales del bosque. Dar preferencia a los proyectos manejados por mujeres
- Promover la producción no maderable rentable, incluyendo entre otras líneas, la resina de pino, y los hongos comestibles y silvestres. Dar preferencia a los proyectos manejados por mujeres.
- Apoyar a las comunidades para el mejor mercadeo de sus productos y servicios
- Apoyar el desarrollo forestal de las comunidades mediante esquemas de financiamiento

Actividades, lógica de la intervención, fuentes de verificación y supuestos

Las actividades, lógica de la intervención, fuentes de verificación y supuestos para el logro de los resultados previstos, se muestran en los siguientes cuadros:

Resultados	Actividades	Lógica de la intervención	Fuentes de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
<p>Mantener la visión: Que la UZACHI sea una impulsora del fortalecimiento de la economía de la Sierra y del desarrollo social de las comunidades que la integran y de la región. Que la Unión esté formada por 6 o más comunidades. Que la Unión funcione como un "Comité promotor de una economía sostenible"</p>	<p>Que la UZACHI: (1) promueva la incorporación de nuevas comunidades; (2) actúe como "Comité promotor de una economía sostenible", que incluya un mecanismo de financiamiento a las familias (caja de ahorro, fondo de financiamiento, etc.); (3) establezca un sistema de indicadores del desarrollo socio-ambiental, para evaluar los avances del "Comité"</p>	<p>Hay que atender el desarrollo económico y social de las comunidades, no solo los aspectos de la producción forestal. Hay que asegurarse de que el desarrollo económico y social no afecte negativamente a los recursos naturales.</p>	<p>Actas del Comité. Monitoreo independiente del sistema de indicadores del desarrollo socio-ambiental.</p>	<p>Las agencias promotoras del desarrollo que existen en la actualidad, no son suficientes para lograr el desarrollo social y económico sostenible.</p>
<p>Fortalecimiento interno: Que la UZACHI funcione como el órgano ejecutor de la estrategia de desarrollo forestal y social de las comunidades que la integran, de una manera fluida y transparente.</p>	<p>Desarrollo y cumplimiento de un reglamento interno. Acordar el programa anual de actividades y el presupuesto de la Unión en una asamblea anual de Balance y Programación, basada en las Asambleas correspondientes de las comunidades que la integran. Que el Consejo de Administración lleve el control general del Programa anual, proponga a la Asamblea la forma de organización y rinda cuentas de la ejecución del Programa anual.</p>	<p>La UZACHI necesita recuperar sus vínculos con las comunidades, y reflejar de una manera transparente las demandas de ellas. Los proyectos que promueva la UZACHI deben corresponder a la lógica del desarrollo de las comunidades que la integran.</p>	<p>Actas de Asambleas Comunitarias. Actas de Asambleas de Delegados.</p>	<p>Se mantiene un sentido de pertenencia de las comunidades a la UZACHI como organización regional.</p>

Resultados	Actividades	Lógica de la intervención	Fuentes de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
Capacitación: Que la UZACHI promueva contenidos relacionados con el manejo forestal sostenible y con el desarrollo sostenible de la comunidad en las instituciones educativas de la región.	Acordar con las autoridades de las instituciones educativas de la región un programa de apoyo didáctico a los programas de estudios. Producir materiales educativos de apoyo. Programar de manera regular eventos educativos.	El sistema socio-ambiental de manejo de los recursos naturales, requiere de la incorporación activa y decidida de las nuevas generaciones.	Monitoreo independiente en los centros educativos de la región	Los contenidos actuales de educación son limitados en su tratamiento de los temas relacionados con el Desarrollo Forestal y con el Desarrollo Sostenible de la comunidad
Capacitación: Que la UZACHI promueva que las comunidades tengan hombres y mujeres con capacidad certificada para administración, contabilidad, derribo, troceo, arrime y las demás operaciones de aprovechamiento, protección y fomento forestal.	Establecer un programa continuo de formación de cuadros técnicos. Vincular el programa con instituciones que puedan acreditar la competencia laboral o conocimientos de los participantes.	Es necesario asegurar que existe el capital humano necesario para que el sistema socio-ambiental de manejo siga operando.	Certificados expedidos por la autoridades competentes.	Existe interés en consolidar y fortalecer los conocimientos para el manejo sostenible de los recursos naturales. Existen espacios institucionales para dicho reconocimiento.
Capacitación: Que la UZACHI promueva la formación técnica del personal de la Dirección Técnica y de los Delegados en los temas forestales básicos de aprovechamiento, protección y fomento forestal y en temas emergentes, como captura de carbono, calentamiento global, servicios ambientales, etc..	Mantener un programa continuo de formación técnica, con metas definidas en cada programa anual. Establecer un seminario permanente sobre temas emergentes. Vincular el programa con instituciones que puedan acreditar la competencia laboral o conocimientos de los participantes.	Es necesario mantener actualizado al personal de la UZACHI. Los cambios intensos que se dan en el entorno social, económico y político, requiere de un esfuerzo continuo de reflexión y análisis, que permita entender dichos cambios, para tomar mejores decisiones.	Certificados expedidos por la autoridades competentes. Memorias de las sesiones del Seminario. Publicaciones.	Hay interés en mantener la capacitación del personal. Hay interés en la reflexión y análisis sobre temas emergentes. Existen espacios institucionales para el reconocimiento de la competencia o conocimiento del personal.

Resultados	Actividades	Lógica de la intervención	Fuentes de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
Participación/Apoyo a productos básicos: Producir suficientes granos básicos, para cubrir el 100% de las necesidades de granos básicos, sin reducir la capacidad productiva del suelo.	Que UZACHI promueva la agricultura de conservación, proporcionando capacitación, asistencia técnica y financiamiento	Lograr una economía más sólida. Se debe evitar el impacto ambiental y conservar la capacidad productiva. Actualmente no hay recursos financieros suficientes.	Registros de abasto del almacén regional a las tiendas CONASUPO o su equivalente. Sistema de monitoreo de la capacidad productiva del suelo independiente del Consejo de Admón.	Hay interés de las comunidades por la autosuficiencia de alimentos.
Participación/Apoyo a productos básicos: Promover que el programa de apoyo a proyectos agrícolas y pecuarios atienda proyectos manejados por mujeres	Que al menos el 30% de los apoyos de la UZACHI a la producción agropecuaria se destinen a proyectos manejados por mujeres	Muchas actividades hortícolas, frutícolas y de productos pecuarios de valor agregado pueden ser desarrolladas con éxito por mujeres y ayudan a fortalecer la economía familiar y comunal	Registros contables de la UZACHI. Informes anuales de actividades.	Las mujeres tienen acceso a la tierra y otros recursos para la producción agropecuaria

Resultados	Actividades	Lógica de la intervención	Fuentes de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
Desarrollo forestal/Eficiencia: Aprovechar integralmente los recursos forestales. Reducir los desperdicios de madera a menos del 15%. Mantener el buen manejo certificado.	Establecer un programa para optimizar los sistemas de abastecimiento forestal. Establecer un programa para optimizar la operación de las industrias forestales y aprovechamiento de sub productos.	El aumento en la eficiencia operativa reduce costos y mejora la viabilidad de las empresas comunales forestales.	Reportes de inspecciones de seguimiento a la certificación. Evaluación independiente de los coeficientes de aprovechamiento.	Los esquemas de certificación siguen operando. Hay acción colectiva efectiva entre comunidades, Unión y entidades externas.
Desarrollo forestal/servicios ambientales: aprovechar directamente los mercados de Servicios Ambientales. Hacer al área de Servicios Ambientales autosuficiente económicamente. Hacer que el área de SA genere ingresos netos a las comunidades.	Establecer un programa propio de prestación y venta de Servicios Ambientales.	Los programas "genéricos" de servicios ambientales, pasan por alto muchas oportunidades y condicionantes locales, que los hacen poco efectivos.	Contratos de prestación de Servicios Ambientales.	Se desarrollan con eficiencia los mercados de SA. Se consolidan los mecanismos de prestación y pago directo de estos servicios.
Desarrollo forestal/servicios: apoyar a las comunidades para el mejor mercadeo de sus servicios de turismo	Formación de una empresa integradora de servicios de turismo ecológico.	Aunque existe ya infraestructura de turismo, no se han integrado paquetes y no se está penetrando suficientemente en los mercados.	Reportes mensuales de ocupación de las empresas comunales de turismo	Oaxaca sigue siendo un destino atractivo. El segmento de turismo ecológico se mantiene o crece.

Resultados	Actividades	Lógica de la intervención	Fuentes de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
Desarrollo forestal/protección: reducir la afectación de plagas forestales por debajo del umbral económico.	Que UZACHI promueva la formación de un comité de autorregulación y sanidad regional. Que el comité de sanidad identifique y evalúe nuevas técnicas de combate a las plagas.	Las plagas se extienden a nivel regional. Es necesaria la acción concertada para un control efectivo.	Reportes de la CONAFOR	Es posible la acción clectiva a nivel regional para el control y fevención de plagas
Desarrollo forestal/agregar valor: promover la producción agregación de valor mediante carpinterías y talleres de productos de madera certificada.	Formación de una empresa integradora de carpinterías y talleres de productos de madera certificada.	Aunque existe ya infrestructura, no se han integrado líneas de productos con mayor penetración en los mercados.	Reportes mensuales de ventas de los aserraderos comunales de turismo	Oaxaca sigue siendo un destino atractivo. El segmento de turismo ecológico se mantiene o crece.
Desarrollo forestal/diversificar: promover la producción de plantas ornamentales del bosque. Dar preferencia a los proyectos manejados por mujeres	Formación de una empresa integradora de plantas ornamentales		Reportes anuales de ventas de las unidades comunales de plantas ornamentales	Es posible lograr acuerdos para coordinar el acceso al mercado de varias unidades comunales de producción.

Resultados	Actividades	Lógica de la intervención	Fuentes de verificación	Supuestos/ hipótesis/ factores externos
Desarrollo forestal/diversificar: promover la producción no maderable rentable, incluyendo entre otras líneas, la resina de pino, y los hongos comestibles y silvestres. Dar preferencia a los proyectos manejados por mujeres.	Establecer una empresa incubadora de unidades productivas no maderables	Existe interés y capacidad en las comunidades para la producción no maderable, pero falta apoyo técnico y desarrollo de planes de negocios.	Número de empresas comunales constituídas. Estados de resultados de las empresas constituídas.	Es posible mantener el apoyo técnico y financiero necesarios. Se logra penetrar el mercado.
Desarrollo forestal/mercadeo: apoyar a las comunidades para el mejor mercadeo de sus productos y servicios	Establecer un observatorio de mercados de los productos forestales, que incluya el mercado de los servicios ambientales y de turismo.	La inteligencia de mercados, permite una mejor planeación de la producción.	Reportes del Observatorio de mercados	Existen fuentes confiables y oportunas de información de mercados. Hay acuerdos de colaboración para generar información propia.
Desarrollo forestal/ financiamiento: apoyar el desarrollo forestal de las comunidades mediante esquemas de financiamiento	Promover una caja de ahorro para apoyar la economía familiar. Identificar mecanismos de financiamiento preferenciales para proyectos comunales productivos. Establecer un fondo de ahorro y retiro para los trabajadores de la UZACHI.	Un objetivo del Desarrollo Forestal y del desarrollo de la Comunidad, es que existan economías familiares, comunales y regional más sólidas y sostenibles.	Balances anuales de la caja de ahorro. Inforems del mecanismo de financiamiento. Balances anuales del fondo de ahorro y retiro para los trabajadores de la UZACHI.	Se tiene acceso a instituciones de fomento crediticio.

7. Implementación

Para la implementación de la estrategia descrita, los delegados y comuneros que participaron en el proceso de planeación estratégica, propusieron lo siguiente:

1. Debe hacerse de inmediato una revisión administrativa del estado actual de los proyectos, compromisos, activos y adeudos de la UZACHI, de modo que los Delegados y las Asambleas de las comunidades tengan información precisa y actualizada, y sea posible planeificar los pasos siguientes. El informe sobre el estado de la administración de la UZACHI, deberá entregarse a los presidentes de los comisariados y someterse a la consideración de la “Asamblea Anual de Balance y Programación”
2. El Consejo de Administración deberá proponer a la Asamblea de Delegados, un reacomodo de los recursos humanos y materiales disponibles, para implementar con la mayor efectividad posible las actividades enunciadas en el plan estratégico. Es posible que el Consejo de Administración decida suspender la operación de alguna área que por el momento no tenga viabilidad.
3. El Consejo de Administración con el apoyo del Director Técnico deberá promover los acuerdos que sean posibles, para que entidades gubernamentales y no gubernamentales de apoyo, contribuyan a la implementación del plan estratégico.
4. El Director Técnico deberá integrar un primer programa-presupuesto para 2009, especificando los avances que se prevén para ese año en el logro del plan estratégico, considerando las acciones coordinadas que se estimen factibles y estimando los costos mensuales directos que deberán ser cubiertos con las cuotas de las comunidades.
5. El Consejo de Administración deberá poner a la consideración de la “Asamblea Anual de Balance y Programación”, el programa-presupuesto para 2009, para su aprobación en su caso.
6. El Consejo de Administración deberá desarrollar un reglamento interno para controlar el uso y destino de los recursos de la UZACHI en un plazo no mayor a cuatro meses.
7. En los años posteriores a 2009, se correrá un proceso semejante al descrito en los pasos 2 a 5 descritos.