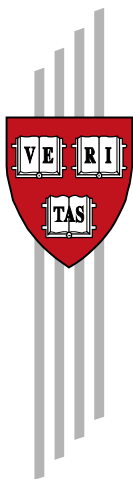


# **Piloto de Crecimiento Inclusivo en comunidades indígenas de Chiapas (Cruztón, Chamula)**

Miguel Ángel Santos (CID), Silvio Dal Buoni, Celeste  
Lusetti (Fundación Los Grobo), y Elisabeth Garriga (EADA  
Business School)

CID Research Fellow & Graduate Student  
Working Paper No. 65  
Noviembre 2015

© Copyright 2015 Santos, Miguel Ángel; Dal Buoni, Silvio;  
Lusetti, Celeste; Garriga, Elisabeth  
and the President and Fellows of Harvard College



## **Working Papers**

Center for International Development  
at Harvard University

## Tabla de contenidos

Introducción.....	3
1. Potenciar Comunidades.....	5
2. Especificidades Metodológicas.....	6
2.1. Selección de la Unidad de Análisis.....	7
2.2. Adaptación metodológica a la realidad local.....	8
I. Etapa preparatoria.....	8
II. Diagnóstico Participativo.....	11
III. Diseño de Proyectos.....	13
IV. Acción: Implementación de Proyectos de Impacto Comunitario.....	13
3. Diagnóstico Participativo: Perfil de Cruztón, Chiapas.....	14
4. Capital Social.....	19
4.1. Redes Sociales de Confianza.....	19
4.2. Articulación de Actores.....	21
I. Acuerdo o visión compartida sobre el modo de desarrollo futuro.....	21
II. Identidad cultural conducente a la articulación.....	23
III. El nivel de integración o exclusión social del territorio.....	23
IV. Participación ciudadana en construcción de una agenda pública de desarrollo territorial.....	24
V. Predisposición de los diferentes actores a la articulación.....	25
5. Diseño de proyectos productivos.....	25
5.1. Análisis de recursos locales para desarrollo de emprendimientos productivos.....	26
5.2. Ideas de emprendimiento: las nuevas ideas son las viejas ideas.....	29
Caso de estudio: Cultivo de Hongos Seta.....	29
Conclusiones.....	36
Bibliografía.....	41
Apéndice: Otros Casos de Proyectos Productivos.....	42
Caso: Pox.....	42
Caso: Producción agrícola familiar.....	43
Caso: Producción agrícola en familias coordinadas.....	44
Caso: Casa de Artesanías.....	45
Caso: Red de Artesanas.....	46

## Introducción

Chiapas no sólo es el estado de menor ingreso per cápita de México, sino también el que menos creció entre 2003-2013. También es la entidad con mayor pobreza, independientemente del indicador que se utilice.<sup>1</sup> Para analizar su pobre desempeño es imprescindible tener en cuenta su enorme diversidad, manifiesta a través de múltiples dimensiones. Geográficamente, Chiapas está atravesada por dos cadenas montañosas que van de sureste al noroeste, la Sierra Madre y el macizo montañoso de Los Altos; y dos principales ríos, el Usumacinta y el Grijalva, que dividen la entidad en siete regiones muy distintas en cuanto a clima, calidad de la tierra, actividad económica y demografía. Sobre esta geografía desigual se asientan 15 regiones socioeconómicas oficiales,<sup>2</sup> que contienen los 122 municipios del estado.

A esta diversidad geográfica se añaden dos características muy distintivas, que conforman un cuadro complejo para el diseño e implementación de políticas de crecimiento y desarrollo territorial. Una es la segmentación de su población entre una mayoría rural, muy dispersa; y una minoría urbana, más concentrada. El 51% de los habitantes de Chiapas, alrededor de dos millones y medio de personas, vive en localidades rurales; en contraste con 23% en el resto de México.<sup>3</sup> Al otro lado del espectro, el porcentaje de la población que vive en localidades con más de 100.000 habitantes en Chiapas (19%) es menos de la mitad del promedio mexicano (48%).

La otra característica que resulta esencial para entender, no sólo el desempeño económico de Chiapas, sino también los numerosos conflictos sociales, guerras civiles, revoluciones y contra-revoluciones que caracterizan su historia, es la dimensión étnica. Luego de Oaxaca (35%) y Yucatán (33%), Chiapas es el estado que cuenta con la mayor proporción de habitantes de habla indígena (26%), la mayor parte de la familia lingüística maya.<sup>4</sup> La población indígena está concentrada, predominantemente, en la zona noreste del territorio, sobre el macizo montañoso de Los Altos y la Selva Lacandona. Estas dos dimensiones son importantes porque de su superposición resultan unos contornos que coinciden con el mapa de la pobreza más extrema de Chiapas. Si bien aún los municipios más prósperos presentan tasas de pobreza superiores a 60%, las tasas más elevadas (por encima de 90%) se encuentran en los municipios rurales con mayor presencia indígena.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Según el INEGI, en el año 2010, 78,5% de la población de Chiapas era pobre en términos multidimensionales, mientras 78,1% era pobre por ingresos, en contraste con 46,1% y 51,3% que se registra en promedio en México.

<sup>2</sup> Chiapas pasó de 9 a 11 regiones socioeconómicas desde el año 2011.

<sup>3</sup> Las localidades rurales están definidas por el INEGI como aquellas con menos de 2.500 habitantes.

<sup>4</sup> Las cinco lenguas indígenas más importantes en Chiapas son Tzeltal (37% del total de hablantes indígenas), Tzotzil (34%), Chol (16%), Tojolabal (5%) y Zoque (5%). Todas, excepto la última, pertenecen a la familia maya.

<sup>5</sup> Los municipios de Bejucal de Ocampo y Montecristo de Guerrero conforman la excepción a esta regla, al ubicarse entre los más pobres, sin tener una población indígena importante.

La persistencia de la pobreza entre etnias que habitan zonas rurales plantea algunos interrogantes interesantes. ¿Por qué no han migrado a las ciudades? De nuestra experiencia de campo en Chiapas se han derivado tres hipótesis iniciales. En primer lugar, porque en el entorno rural los costos de vivienda son muy inferiores. Segundo, porque el campo ofrece una combinación de ingresos asociados a actividades agrícolas de subsistencia y programas de asistencia social relativamente segura, que contrasta con el perfil de riesgo de la migración a zonas urbanas. Tercero, porque en las zonas rurales de Chiapas predominan los ejidos, o propiedad comunitaria, lo que obstaculiza la enajenación de la vivienda rural y eleva los costos de oportunidad de una eventual migración.

Más aún, en muchas de estas localidades prevalece el sistema de Usos y Costumbres, una forma de autogobierno que ejercen las comunidades indígenas para regular la vida en común. Aunque los Usos y Costumbres tienden a diferir entre las etnias, y aún entre localidades de la misma etnia, en varios casos se ha observado la existencia de multas por emigración, que se imponen sobre la familia del emigrante bajo diferentes modalidades, y cuyo impago podría conllevar la pérdida de la propiedad asignada al grupo familiar e inclusive la expulsión de la comunidad. Además, de este conjunto de razones en las que se confunden los aspectos económicos y culturales, algunos autores han documentado la preferencia de las etnias indígenas mexicanas por trabajar en unidades pequeñas de producción, explotadas dentro de los confines del grupo familiar y esencialmente con motivos de subsistencia.<sup>6</sup>

Sean cuales sean las razones, el hecho incontrovertible es que las comunidades indígenas pobres de las zonas rurales de Chiapas necesitan atención especial cuando se trata de diseñar e implementar políticas para el desarrollo. Esta motivación, así como también la necesidad de corroborar o derribar algunos de los muchos mitos que se han tejido en relación con las comunidades indígenas de Chiapas, es lo que subyace a la presente investigación.

El Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (CID), la Fundación Los Grobo, y la Escuela de Alta Dirección y Administración de Empresas de Barcelona (EADA), con el apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno de México, se han asociado para conducir una exploración de las actitudes y aptitudes productivas de las comunidades indígenas de Chiapas. Dado el alto grado de dispersión de estas comunidades, hemos decidido seleccionar una localidad piloto, relativamente próxima a zonas urbanas, e implementar allí la metodología del programa Potenciar Comunidades desarrollada por la Fundación Los Grobo.

Nuestro objetivo final es incrementar la comprensión de la complejidad social, política, cultural y productiva de las comunidades indígenas de Chiapas, utilizando como vehículo una metodología que promueve el diagnóstico participativo, identifica capacidades y recursos, en el proceso de diseñar un plan colectivo de desarrollo territorial. A través de la implementación piloto de Potenciar Comunidades, el equipo busca crear una base de conocimiento que permita fortalecer nuestra capacidad para diseñar e implementar políticas de desarrollo en las

---

<sup>6</sup>Pérez Velasco, J. (2014)

comunidades indígenas con una vertiente productiva, como complemento a las políticas de asistencia social que predominan en el lugar.

## 1. Potenciar Comunidades

Potenciar Comunidades es una metodología desarrollada por Fundación Los Grobo que se propone facilitar el diálogo entre los principales referentes de una comunidad, indagando sobre sus posibilidades productivas y de desarrollo, así como también sobre las capacidades de los actores locales. Se trata de un proceso de construcción colectiva, en el que los actores involucrados identifican y describen sus principales activos, incluyendo sus conocimientos y capacidades; y posteriormente discuten, imaginan y acuerdan alternativas de desarrollo productivo que resulten transformadoras, innovadoras, sustentables, y en última instancia, tengan un impacto significativo en las condiciones de vida en estos territorios.

Aquí, el desarrollo territorial se plantea como una estrategia integradora y multidimensional que incluye todos los aspectos de la vida local. Por lo tanto, para promover procesos virtuosos es necesario identificar y comprender las características del entorno así como también conocer cuáles son los principales actores de la comunidad (del sector público, privado y social), cuáles son sus capacidades y cómo son los vínculos existentes entre ellos.

Potenciar Comunidades se propone favorecer contextos de creación conjunta de valor para el territorio. Trabaja partiendo de la base de que existen distintos modos de desarrollo en relación a las características distintivas de cada territorio y de las dinámicas de relacionamiento entre los actores. Para lograr su cometido, la metodología ha tenido que adaptar su metodología a las particularidades de Chiapas y muy especialmente de la comunidad seleccionada.

En este sentido, uno de los principales estímulos para la implementación de Potenciar Comunidades en Chiapas de quienes impulsaron, pensaron y llevaron a cabo la experiencia, consistió en crear una base de conocimiento y de identificación de oportunidades para fortalecer la capacidad de diseñar e implementar políticas de desarrollo en las comunidades indígenas con una vertiente productiva, como complemento a las políticas de asistencia social que predominan en el lugar. Dado el alto grado de dispersión de estas comunidades, se ha decidido seleccionar la localidad de Cruztón, Municipio de San Juan Chamula, para llevar adelante el piloto Potenciar Comunidades.

Cabe destacar que la capacidad de incidencia y transformación del programa sobre la realidad local depende, en gran medida, de la implementación de la metodología en su totalidad. Es decir, sin la fase de implementación de proyectos, resulta imposible generar transformaciones concretas y sustentables que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la localidad.

Para el caso de Cruztón se han realizado las siguientes actividades: **diagnóstico participativo, análisis del capital social (identificación de las redes locales de confianza y de**

## las principales formas de articulación entre los actores locales) y diseño participativo de proyectos productivos de gestión asociada e impacto comunitario.

Este ejercicio ha servido para comprender mejor las actitudes y aptitudes productivas de la comunidad, así como también las especificidades del contexto indígena-rural que son fundamentales para el diseño de políticas públicas y la formulación de recomendaciones.

## 2. Especificidades Metodológicas

Este proyecto constituye una aplicación de Potenciar Comunidades en el territorio de una comunidad indígena. Es también, en esencia, un estudio exploratorio, desarrollado con el objeto de familiarizar al equipo con las circunstancias y realidades de Cruztón al momento de la ejecución del piloto. La metodología debió modificarse y adaptarse en función de un conjunto de particularidades del territorio tales como: la barrera lingüística, la amplia participación de la comunidad, el involucramiento de las autoridades en el proceso, la vigencia del sistema de Usos y Costumbres, y la situación de veda electoral al momento de la realización del trabajo. Esas modificaciones comprenden ajustes realizados tanto en la fase de conceptualización del proyecto como otros que fueron surgiendo de forma gradual a medida que se desplegaba la planificación. La flexibilidad o capacidad de maniobra en estos contextos cambiantes fue lo que nos permitió poder alcanzar los objetivos propuestos a lo largo de las etapas de la metodología, a saber:

- Identificar las características principales y distintivas del territorio a abordar;
- Realizar un mapeo de actores (del sector público, privado y social);
- Identificar las dinámicas de relacionamiento entre los actores locales;
- Detectar problemas y oportunidades;
- Identificar los temas que están incluidos en las agendas de los actores locales;
- Identificar proyectos e iniciativas en marcha y explorar oportunidades para generar nuevos proyectos productivos de gestión asociada e impacto comunitario;
- Identificar los incentivos presentes en el territorio que favorecen la acción colectiva;
- Extraer aprendizajes y formular recomendaciones de inversión en perspectiva de corto, mediano y largo plazo.

A lo largo de la experiencia, el equipo de trabajo se vio forzado a adoptar una posición metodológica de tipo etnográfica que le permitió poder conocer la comunidad, sus entramados políticos, sociales, económicos y culturales recurriendo, en la mayoría de los casos, a la técnica de observación participante, las entrevistas abiertas, los *grupos focales* y las hojas de ruta.

## 2.1. Selección de la Unidad de Análisis

Para realizar el piloto de Potenciar Comunidades se ha escogido a la localidad de Cruztón, del Municipio de Chamula.<sup>7</sup> Cruztón es fruto de un proceso de selección entre varias otras comunidades en el que se ha considerado cuatro criterios fundamentales.

En primer lugar, se eligió entre aquellas comunidades de Chiapas que se encontraban en situación **de pobreza extrema**. Según el Censo 2010, Cruztón contaba con 1.756 habitantes, agrupados en 340 unidades familiares (5,16 miembros por hogar). Aunque para la fecha de realización del estudio no estaba disponible el Censo 2015, se sabía que para el año 2014 un total de 447 familias, que comprenden 1.636 personas, eran beneficiarias del Programa Prospera. Dado que los criterios de selección de Prospera están orientados a identificar hogares en pobreza extrema, cabe concluir que una proporción muy alta de las familias de Cruztón se encontraban para 2014 en dicha condición.<sup>8</sup>

En segundo lugar, se buscaba profundizar en el conocimiento de las actitudes productivas de las comunidades **indígenas**. En Cruztón, 83,5% de los habitantes hablan la lengua maya tzotzil, una etnia que predomina en la zona de Los Altos de Chiapas. El pueblo tzotzil es uno de los diez grupos originarios de Chiapas, y se autodenominan *batsiviniketik* (“hombres verdaderos”).

En tercer lugar, se priorizó **la proximidad a una zona urbana que le pudiese servir de mercado potencial** a la comunidad estudiada. Este criterio permite aislar la capacidad y disposición para producir bienes y servicios que pudieran ser vendidos fuera de los confines de la comunidad, de las dificultades logísticas que obstaculizan estas actividades en las localidades indígenas más remotas de Chiapas. En este sentido, Cruztón se encuentra a 10,4 kilómetros por carretera (22 minutos en vehículo) de San Cristóbal de las Casas, una de las tres zonas urbanas con más de 100.000 habitantes de Chiapas, vigoroso centro de actividad turística y comercial. Además, está a 19,7 kilómetros de San Juan Chamula, cabecera del municipio Chamula.

Por último, se buscaba una comunidad con una **capacidad productiva mínima, en términos de unidades agrícolas y terrenos cosechados**. Esta capacidad se expresa en la relación de unidades agrícolas registradas en el Censo Agropecuario 2007, y el número de familias que habitaban Cruztón para ese entonces. De acuerdo con esa fuente, la relación de unidades agrícolas a familias en esta localidad era en 2007 de 83,2%, teniendo el municipio registradas 283 unidades de producción agrícola, de las cuales 212 era inferior a dos hectáreas, 68 tenían entre dos y cinco hectáreas, y apenas 3 contaban con más de cinco hectáreas. Además de las actividades agrícolas, Cruztón es conocido por la elaboración de Pox

---

<sup>7</sup> Hasta donde hemos podido saber, existen tres localidades de nombre Cruztón en Chiapas: Una en el municipio de Chamula; otra en el municipio de Chalchihuitán, y una más en el municipio Chenalhó.

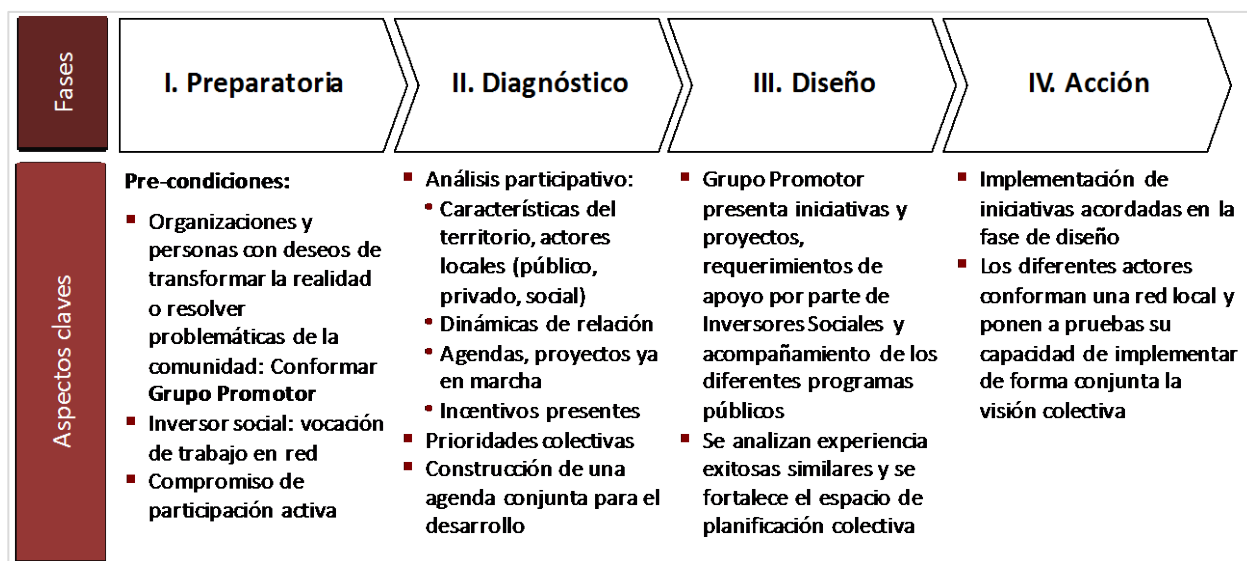
<sup>8</sup> En los criterios de selección de PROSPERA “se toma como referencia el índice de rezago social establecido por el CONEVAL, el índice de marginación establecido por el CONAPO, información estadística disponible a nivel de localidades, AGEBs, colonias y/o manzanas generada por INEGI o SEDESOL, para priorizar la atención de aquellas localidades con hogares en condiciones de pobreza extrema” (Secretaría de Desarrollo Social, 2014).

(aguardiente utilizado en actos ceremoniales), así como por la producción de artesanías textiles, y objetos de lana y cuero.

## 2.2. Adaptación metodológica a la realidad local

La metodología de trabajo de Potenciar Comunidades consiste en cuatro etapas consecutivas (Figura 1), que funcionan como una experiencia de planificación y acción colectiva, de la que participan organizaciones locales, inversores sociales, vecinos, facilitadores y técnicos del programa en igualdad de condiciones.

**Figura 1. Fases de la Metodología Potenciar Comunidades**



A continuación se describen en términos generales los aspectos claves, actividades y objetivos de cada etapa y las adaptaciones realizadas para implementarlas en Cruztón.

### I. Etapa preparatoria

Durante la etapa preparatoria los facilitadores realizaron un reconocimiento exhaustivo del territorio seleccionado, sus características esenciales, medios de supervivencia y modos de vida de la población local; así como también identificaron organizaciones y personas con liderazgos formales e informales, que hayan iniciado esfuerzos o demuestren interés por resolver problemas específicos del territorio.

Durante esta primera fase el equipo adquirió un conocimiento profundo de la comunidad, tanto a través de entrevistas estructuradas o semi-estructuradas, grupos focales, reuniones con organizaciones y consultas a fuentes de información primaria o secundaria; como de la participación en las rutinas diarias de la comunidad, inmersión en sus espacios públicos y recreativos, e intervención en ceremonias y tradicionales.



Al culminar la etapa preparatoria el grupo facilitador identificó la existencia de las siguientes pre-condiciones:

- La definición compartida de un territorio sobre el cual desplegar la metodología y en el que se espera generar resultados en términos de mejora de la calidad de vida;
- Un conjunto de organizaciones o personas con deseos de transformar la realidad, aprovechar oportunidades o resolver una problemáticas de la comunidad que, junto con los facilitadores, serán los que conformen el “*Grupo Promotor*”, responsable por la implementación de la metodología en territorio;
- Uno o varios Inversores Sociales con vocación de trabajo en red y predisposición para diseñar, junto a otros actores locales, estrategias de desarrollo comunitario;
- Compromiso de participación activa de los vecinos durante la implementación, además de voluntad y capacidad de invertir tiempo y movilizar recursos para sostener el proceso de transformación.

Dentro de la metodología de Potenciar Comunidades es fundamental el involucramiento de las organizaciones locales en tanto potenciales agentes de desarrollo, pues resulta primordial para motorizar proyectos comunitarios. Son esas mismas comunidades, en sus diferentes expresiones organizativas, niveles de desarrollo y grados de formalización, las que conocen en profundidad las necesidades y oportunidades y, en muchos casos, se encuentran legitimadas para trabajar en territorio.

### Adaptaciones (I)

A continuación se **describen una serie de particularidades observadas en el territorio** que obligaron a realizar algunas adaptaciones a la metodología, y al mismo tiempo ayudan a comprender las complejidades y los retos del ejercicio.

En primer lugar, en la localidad de Cruztón **no se identificaron asociaciones formales o informales integradas** por las personas de la comunidad. Esta situación añade una dificultad al proceso de implementación de la metodología. Para conformar el grupo promotor, al no existir organizaciones o personas con lazos de relacionamiento que trasciendan el núcleo familiar, resulta complejo avanzar hacia la construcción de una visión compartida de desarrollo que responda a las necesidades y oportunidades del territorio y que permita generar instancias de cooperación y articulación de largo plazo.

En segundo lugar, **tampoco se identificaron actores locales con vocación de trabajo en red y predisposición para diseñar en forma colectiva estrategias de desarrollo comunitario**. En otras palabras, no existe en el territorio un ecosistema de actores locales, capaces de proyectar y, eventualmente, gestionar un plan de desarrollo comunitario. La mayoría de las personas que participaron en el proceso lo hicieron en tanto esperaban recibir un beneficio para sí o una ayuda (económica) para su familia.

En tercer lugar, **no se identificaron actores privados que tengan, por ejemplo, programas de Responsabilidad Social ni Organizaciones no-Gubernamentales (ONGs) con programas o iniciativas concretas de promoción del desarrollo.** Es decir, tampoco se han identificado actores extra-locales con presencia territorial y capacidades para funcionar como facilitadores o promotores de alternativas sociales y productivas para la comunidad de Cruztón.

Ante la inexistencia de organizaciones o de referentes locales, fue la organización política (La Agencia o Ayuntamiento) quien ofició de “Grupo Promotor” y facilitó la implementación de la metodología en la comunidad. En este contexto cobra importancia el rol del gobierno local de Cruztón, entendido éste como el brazo ejecutor de la política local, representado por La Agencia, ampliamente legitimada por la comunidad en general.

La Agencia, a través de sus funcionarios, es conocedora de la realidad de su territorio, es un agente dinámico y activo poseedor de saberes y recursos que administra la sociedad local con una agenda pública limitada a las tareas clásicas de los gobiernos locales pobres, por sobre las demás de índole de planificación y desarrollo. En este caso, la incapacidad para generar políticas públicas en beneficio de sus comunidades tiene como punto de partida la limitante económica, aunque también se observó una fuerte limitante cultural asociada al origen indígena de su población.

La Agencia Municipal de Cruztón orienta sus esfuerzos principalmente a la generación de mejoras básicas de infraestructura (alumbrado público, acondicionamiento de carreteras, mejoras en el centro de salud y educación local, etc.) y la provisión de servicios básicos. También es la responsable de hacer respetar las normas de conducta, imponer multas y cobrar y administrar los proventos en función de las prioridades que establezca la propia comunidad.

En este contexto, no fue posible identificar a priori, en la agenda de la Agencia Municipal, propuestas de desarrollo comunitario más sofisticadas o innovadoras (de inclusión social, fomento de emprendedores, desarrollo de patrones de producción alternativos, desarrollo de ventajas comparativas locales, facilitación del crédito o de la inversión, fortalecimiento institucional, desarrollo de capacidades, etc.). En otras palabras, no se identificaron estrategias de empoderamiento, complementariedad, articulación, ni promoción orientada al desarrollo social y económico de la comunidad, sino más bien iniciativas dispersas de tipo asistencial.

A pesar de lo anterior, el involucramiento activo e informado de los Agentes Municipales es uno de los aspectos de mayor importancia. Es fundamental contar con la voluntad política y el compromiso de participación del gobierno local y de los habitantes de la comunidad, a la vez se legitima el plan de trabajo, y se movilizan los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. A partir de una serie de reuniones previas con el equipo técnico, **la Agencia Municipal garantizó los medios para poder transitar por la comunidad y desarrollar el conjunto de actividades que la metodología prevé, sin generar desconfianzas ni expectativas sobredimensionadas en la población.**

En particular, el equipo necesitó contar con espacios de trabajo dentro de la comunidad, logística de traslados, e intérpretes. Más allá del apoyo de la Agencia Municipal, a través de la gestión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se pudo disponer durante todas las fases del trabajo con la colaboración y el apoyo permanente de los enlaces del programa Prospera responsables por Cruztón dentro del municipio Chamula.

## II. Diagnóstico Participativo

Esta etapa de la metodología se centra en la caracterización, junto con los actores del territorio, de la comunidad. Se llevó a cabo mediante el análisis participativo por medio del cual se intentó **describir las características de la localidad, mapear los actores** (del sector público, privado y social), **identificar las dinámicas de relacionamiento** entre los mismos, los temas que están incluidos en sus agendas, los proyectos en marcha y los incentivos presentes en el territorio que favorecen la acción colectiva, entre otras cuestiones relevantes para comprender el devenir de la comunidad e incidir sobre la misma en perspectiva de corto, mediano y largo plazo.

**La instancia de diagnóstico participativo exige que, para comenzar a trabajar junto a los actores locales, se conozca en profundidad las características, atributos diferenciales y el devenir histórico de cada comunidad. A lo largo de la intervención, se pretende generar información, conocimiento y entendimiento que amplíen el saber y lo nutran, desde una perspectiva local y de autopercepción de los sujetos, gracias a un vínculo sincero entre los “locales” y los “externos” fundado sobre las bases de la confianza, empatía y compromiso con los objetivos propuestos de la intervención en territorio. Esta situación hace posible que se genere un nivel mínimo de legitimidad entre los actores locales para con los “externos” que hace posible un trabajo dinámico y proactivo.**

Potenciar Comunidades considera esta etapa de trabajo como una de las más importantes de la metodología. A partir de aquí se inicia un proceso de construcción y definición de acciones, basado en los pilares de la realidad observada, percibida e interpretada junto con los actores del territorio. El diagnóstico participativo tiene dos atributos fundamentales. Por un lado, es un instrumento eficaz que sirve para contrastar, validar o refutar afirmaciones y conjeturas de cualquier diagnóstico inicial que se haya realizado sobre el territorio. Por el otro, permite a los participantes objetivarse y, desde esta posición, poder analizar la realidad de su propio territorio para luego poder construir y pensar juntos un futuro posible.

Para dar inicio a esta etapa, se realizó una reunión en la “Escuela Revolución Social”, con los enlaces de Prospera, la Agencia Municipal de Cruztón, el Comité de Educación, el Patronato de Agua y el Patronato de Carreteras, en la que surgieron algunas inquietudes iniciales, en su

mayoría relacionadas con necesidades materiales de la comunidad. En este encuentro los asistentes manifestaron su voluntad de participar en el proceso, aunque destacaron que ya en otras oportunidades universidades e institutos de investigación habían pasado por la comunidad para realizar estudios, y si bien las familias a la hora de participar habían sido receptivas, no se había generado ningún tipo de retribución, ni se habían propiciado mejoras específicas como resultado de todos esos esfuerzos.

### *Adaptaciones (II)*

Si bien en el piloto se había fijado como uno de los principales objetivos la identificación de oportunidades de inversión en proyectos comunitarios y/o de gestión asociada (con sentido público y propósito común), a partir de los talleres y de las entrevistas realizadas se pudo observar que los participantes no manifestaban voluntad, ni identificaban incentivos para “involucrarse en proyectos que beneficien a la comunidad y que, al mismo tiempo, beneficiasen a los integrantes de la misma”. Cuando se planteó la idea de diseñar proyectos de estas características, muchas respuestas fueron pequeñas variantes del tipo:

*“No nos interesa la comunidad, no podría trabajar con personas que no sean de mi familia, sólo tenemos tiempo para nuestra familia”.*

Durante las reuniones posteriores se pudo comprobar que en Cruztón, quienes intervienen en asambleas en donde se discuten decisiones que afectan la vida colectiva o inclusive forman algunos de sus cuerpos colegiados con responsabilidades específicas, lo hacen para evitar onerosas multas aplicadas por la Agencia a la no-participación. Estas instancias no representan un espacio real de encuentro, deliberación, negociación y concertación sobre el presente y futuro de la comunidad (como se supone debería funcionar una Asamblea Popular según la definición que los mismos agentes municipales compartieron con el equipo de facilitadores). Se trata más bien de una instancia formal de validación de las decisiones que se toman en el seno de la Agencia Municipal en solitario. Este proceso excluye totalmente a las mujeres y a los jóvenes de la comunidad, que si bien asisten a la Asamblea, no tienen voz, ni voto.

En este contexto, resulta complejo vincular las prioridades individuales con las prioridades comunitarias y orientarlas hacia la generación de proyectos productivos de mayor escala (a nivel de la comunidad o región). Por esa razón el equipo técnico, junto a los representantes locales, decidió ajustar la escala de intervención explorando alternativas de trabajo que involucrasen a las mujeres de la comunidad, por un lado, y a los hombres por otro. Asimismo, se estudiaron alternativas de trabajo en cada uno de los barrios que integran la comunidad de Cruztón, iniciativas presentadas por pequeños grupos integrados por dos o más familias y propuestas temáticas, relacionados con, por ejemplo, la producción de artesanías o la fabricación de Pox.

Durante esta etapa se realizaron entrevistas en profundidad y reuniones con autoridades políticas del Municipio de Chamula, referentes del Programa Prospera e

integrantes de la Agencia Municipal y Grupos focales con mujeres (19 personas), Hombres (34 personas) referentes del ámbito educativo (19 personas) y referentes del ámbito de la salud (5 personas).

### III. Diseño de Proyectos

Durante esta instancia de trabajo, y a partir de los avances de las etapas precedentes, se busca transformar las ideas de desarrollo en proyectos viables y financiables. Para el diseño de proyectos se contempla el dictado de una serie de talleres que sirven para generar confianza y capital social, fortalecer los espacios de construcción colectiva y planificación participativa en las localidades, transformar oportunidades de desarrollo local en proyectos viables y financiables, y promover el trabajo asociado entre distintos niveles y sectores en pos del desarrollo integral del territorio.

Asimismo, se busca en esta etapa facilitar el financiamiento de proyectos realistas, que cuenten con el apoyo de los actores locales y que, al mismo tiempo, dejen capacidades instaladas en las comunidades, a la par que desarrollen estrategias de sustentabilidad. Para esta etapa no fue necesario realizar adaptaciones en la metodología. La afluencia a los talleres fue numerosa y voluntaria por parte de los vecinos de Cruztón. Tanto para el taller de mujeres (que contó con la participación de 93 vecinas de la localidad), como en el de hombres (al que acudieron 40), solo fue necesario dividir los grupos de manera aleatoria, siguiendo la dinámica de trabajo tal y como se había planificado para esa instancia.

En general las personas y grupos entrevistados sabían cuáles son sus problemas y en qué medida se veían afectadas por los mismos. Sin embargo, no se han identificado ideas o proyectos productivos con un nivel de desarrollo suficiente como para generar planes de negocio o proyectos de inversión capaces de dar respuesta a dichas problemáticas. Esto responde, al menos en parte, a la incapacidad de pensar posibles soluciones que involucren el esfuerzo colectivo a problemas comunes de la población de Cruztón. Las soluciones a los problemas se piensan como resultado de la acción individual o, en la mayoría de los casos, intrafamiliar.

### IV. Acción: Implementación de Proyectos de Impacto Comunitario

En esta etapa se prevé la financiación y acompañamiento de las iniciativas diseñadas durante las etapas anteriores, o aquellas que fueron detectadas durante el proceso de diagnóstico. Los diferentes actores identificados, junto con los miembros de la comunidad que integraron el Grupo Promotor, ponen a prueba su capacidad de implementar de forma conjunta las iniciativas que resultaron de la visión colectiva y que se incorporan a la agenda local de desarrollo. Durante esta etapa, se monitorea y acompaña los distintos proyectos brindando asesoría y asistencia técnica además de recursos económicos no reembolsables.

Resulta relevante destacar que el piloto Potenciar Comunidades Cruztón solo hizo operativo los tres primeros niveles de trabajo (Etapas Preparatoria, Diagnóstico Participativo y

Diseño de Proyectos). Por razones de limitaciones de tiempo y recursos no se contempló la etapa de Implementación de Proyectos de Impacto Comunitario.

### 3. Diagnóstico Participativo: Perfil de Cruztón, Chiapas.

La localidad de Cruztón se encuentra ubicada en el municipio de San Juan Chamula, Estado de Chiapas, al sur de México, a 10,4 km de San Cristóbal de las Casas y 19,7 km de Chamula, ciudad cabecera del municipio. Cruztón tiene una población de 1.756 habitantes según el registro del último Censo Nacional (2010). En base a estos datos, la localidad cuenta con un total de 340 hogares. De acuerdo a las estadísticas oficiales de Chamula, 78,7% por ciento de la población es monolingüe tzotzil. Cruztón limita con la localidad de El Romerillo, al este; con Nichnamtic, al sur; con Piedrecita, al oeste; y con Taza de Agua, al norte.

A su vez, la localidad se encuentra dividida en cuatro barrios, Cruztón Alto, Cruztón Bajo, Jechmetick y Stenlejtik. La vida comunitaria, actos públicos, asambleas, fiestas religiosas y sociales, se realizan en la Escuela Revolución Social, el espacio público por excelencia de Cruztón. Se trata de dos naves contiguas de galpones techados, con canchas de básquet, porterías de fútbol sala, y aparatos para ejercicios físicos. La mayoría de los habitantes de la localidad viven en los alrededores de este espacio, esparcidos en casas con techo firme y pisos de cemento, que se encuentran interconectadas por pequeñas veredas y abarcan desde los galpones hasta los confines de carretera principal. A partir de allí, los asentamientos se hacen más dispersos, y empiezan a aparecer las unidades de producción agrícola de mayor extensión, así como también las fábricas artesanales de Pox.

Cruztón cuenta con una **red de alumbrado eléctrico** que cubre el 90% de la localidad, siendo uno de los servicios públicos más extendidos. No cuenta con red domiciliaria de gas. El suministro de agua, debido a la escasez de corrientes superficiales que resultan de la abundancia de drenajes subterráneos característica de Chamula, es uno de los asuntos que más ocupa a la comunidad. Esta situación ha dado lugar a una de sus principales formas de organización civil: el Comité de Agua.

Cruztón cuenta con **dos establecimientos educativos**, uno pre-escolar y otro de enseñanza básica primaria. El preescolar Jesús González Ortega tiene una matrícula de 51 alumnos entre tres y cinco años, y cuenta con nuevas instalaciones inauguradas en 2015 dentro del Programa Escuelas Dignas de la Secretaría de Educación Pública. Por el contrario, las instalaciones de la Escuela Revolución Social parecen insuficientes para atender de forma apropiada a sus 347 alumnos de educación básica. Aquellos estudiantes que deseen continuar estudios de secundaria deben acudir a la localidad vecina de Romerillo, aproximadamente siete kilómetros y medio de distancia.

La localidad cuenta también tiene un **Centro de Salud Rural** (Núcleo Básico – 01), que cuenta con un médico y una nutricionista que acuden una vez a la semana, además de una

enfermera y un auxiliar de salud que sí forman parte de la nómina permanente del establecimiento. Aquí se brinda atención primaria y se otorgan medicamentos. Este servicio es público, universal y gratuito, y si bien no cuenta con instalaciones para internación y cuidados intensivos, el sistema sí prevé un seguro popular para cubrir costos de internaciones y derivaciones en los casos en que así se requiera (en el hospital integral de San Juan Chamula).

El **sistema económico** de la localidad de Cruztón está organizado en base a la **parcela**, una forma espacial mantenida por los sistemas agrícolas, pecuarios y forestales practicados por las familias. La mayoría de las familias tzotziles de Los Altos de Chiapas se dedican a “**la milpa**” en pequeños minifundios, un término muy utilizado en la agricultura mesoamericana, cuyos principales componentes productivos son el maíz, el frijol y la calabaza. Es un término amplio, que define tanto el tipo de cultivo, como el espacio físico, las parcelas en donde se realiza, y el conocimiento necesario (Cabrera, 1980).

La **ovinocultura** en la comunidad de Cruztón, que tiene lugar en las parcelas de pasto y está asociado al trabajo de la mujer Chamula, es una actividad económica realizada por la mayoría de las familias. De los ovinos se obtiene lana para la auto-confección de textiles que realizan las mujeres tzotziles. Una familia puede tener 6 o 7 ovejas. La fabricación de **Pox**, una bebida ancestral con alta graduación alcohólica, es la actividad diferencial en Cruztón (de allí se abastece todo el Municipio de Chamula). Las fábricas se encuentran dispersas por todo el territorio; las hay pequeñas, medianas y de gran escala. Existe una asociación de productores de Pox que agrupa a más de 80 productores. Otras actividades de menor envergadura completan la economía de la localidad, tales como la producción de artesanías, pequeñas tiendas de abarrotes, negocios de manseca y balconería, servicios de transporte (taxis privados).

La comunidad solo cuenta con dos antecedente trabajo asociado:

- **Centro de Artesanías.** Un proyecto gestionado por mujeres y hombres que funcionó hace tiempo (entre 16 y 18 años). Si bien actualmente se encuentra discontinuado, resultó ser un ejercicio interesante de gestión comunitaria de emprendimientos generadores de ingresos. En el presente, el grupo utiliza un fondo remanente de dicho proyecto para otorgar créditos a los socios, y sus miembros son propietarios de un espacio físico de amplias dimensiones que mantienen en excelente estado.
- **Productores Asociados.** El grupo de trabajo está conformado por 20 integrantes de alrededor de 10 familias. Los productores cuentan con una hectárea de terreno para llevar a cabo sus actividades, independientemente del terreno con el que cuenta cada familia en particular. La misma, está equipada con una moto bomba para realizar riego. Allí realizan sus siembras que incluyen la producción de repollo, zanahoria, betabel, rabanito y acelga, cuya comercialización tiene lugar en la ciudad de San Cristóbal de las Casas. Del mismo modo que ocurrió con el grupo anterior, el grupo de productores asociados demostró tener un plan y objetivos concretos en relación con su emprendimiento.

En lo que respecta a la existencia de lazos de solidaridad, cooperación y asociativismo, más allá de los dos casos mencionados, no se han identificado conductas sociales que demuestren tales capacidades, como tampoco otras relacionadas con la confianza, cooperación y reciprocidad entre la población. No se identificaron grandes emprendimientos o fuentes de empleo, la mayoría de los habitantes son auto-empleados y trabajan dentro del núcleo familiar. Sólo unas pocas personas están empeladas en las parcelas vecinas a Cruztón.

En Cruztón, como así también en San Juan Chamula y en la mayoría de pueblos indígenas, la organización político-social es diferente al resto de México. Esta pequeña localidad se rige por los llamados Usos y Costumbres y tiene como última instancia una organización político-social conocida como Tres Barrios.

Los Tres Barrios representan una instancia de gobierno paralela al sistema formal de gobierno, y es responsable por salvaguardar el sistema de Usos y Costumbres que predomina en Chamula. El municipio cuenta con 152 localidades,<sup>9</sup> compuestas por familias que, por tradición, pertenecen a algunos de los barrios denominados con los nombres de los tres santos: San Juan, San Sebastián y San Pedro. Esa herencia se mantiene de padres a hijos, independientemente de que ocurran mudanzas dentro del municipio. Cada localidad selecciona, a mano alzada, quien los representará ante la asamblea de los tres barrios. Los representantes ejercen sus cargos por un año, durante el cual no pueden encargarse de ninguna otra responsabilidad. La Asamblea de los Tres Barrios recibe las postulaciones en junio, e inicia allí un ceremonial minucioso a través del cual se ratifican, en dos instancias que ocurren en agosto y octubre, las postulaciones realizadas por las localidades. Los nombramientos ocurren efectivamente en noviembre, y entran en vigencia por el año calendario. La presidencia de la Asamblea se rota entre representantes de los Tres Barrios.

En la asamblea de los Tres Barrios se dirimen aspectos de la vida cotidiana de las comunidades de Chamula, y se toman las decisiones que afectan al municipio, incluyendo la aprobación del candidato a presentarse en las elecciones a Alcalde del municipio por el Partido Revolucionario Institucional (PRI). La decisión se toma en una asamblea abierta que ocurre en la plaza central de la cabecera del municipio, San Juan Chamula, frente al monumento con las tres cruces verdes que representan a los Tres Barrios. Allí se presentan las postulaciones, y se decide el ganador contando las manos alzadas de los asistentes. La ceremonia suele ser muy conflictiva, “porque ya cada año somos más, y es muy difícil contarlos a todos”.<sup>10</sup> En teoría, están autorizados para votar los hombres y mujeres mayores de dieciocho años. Una vez dirimidos los conflictos, un Comité Estatal del PRI redacta un acta en donde deja constancia de los resultados, dándole “fe y legalidad” al proceso.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Fuente: SEDESOL

<sup>10</sup> Conversaciones con el Agente primero y Agente segundo de Cruztón.

<sup>11</sup> Este mecanismo, a través del cual el PRI ha cooptado las estructuras tradicionales indígenas, tiene sus orígenes desde mediados de los años cincuenta (véase Viqueira y Sonnleitner, 1998), y está ya descrito en numerosas fuentes que han estudiado la estructura política y social en Chiapas. Véase por ejemplo Harvey (1988).



De esta manera los Tres Barrios, una instancia tradicional de administración del poder y control social de la vida en las comunidades tzotziles de Chamula, predomina sobre el nivel de poder más formal, y más reconocido, a través del sistema de aprobación de postulaciones.

*“Sin la aprobación de los representantes de los Tres Barrios de Chamula aquí no se puede mover nada. Los tres barrios, de hecho, tienen la potestad de realizar un consejo extraordinario y decidir el cese en sus funciones del Alcalde del Municipio”.*<sup>12</sup>

A la hora de designar a las autoridades a nivel de gobierno local se respeta el denominado “tequio” (contribución de trabajo y tiempo para la comunidad). La administración general de la comunidad de Cruztón está a cargo de la Agencia o Ayuntamiento. Este organismo, conformado por un Agente primero, un Agente segundo y ocho policías, es la autoridad máxima local, responsable por la administración, ejecución, control, auditoría e imposición de sanciones. Tanto los Agentes, como los policías, son nombrados por la Asamblea Comunitaria (General), y tienen una relación directa con la Presidencia del Municipio Chamula, además de los Tres Barrios de Chamula.

La Agencia Municipal de Cruztón, es la responsable de mantener el orden en la comunidad, hacer respetar las normas de conducta acordadas por la Asamblea Comunitaria, así como también imponer multas, cobrar y administrar los proventos en función de las prioridades que establezca la propia comunidad. Además de la Agencia Municipal de Cruztón, la localidad cuenta con otras tres organizaciones centrales: el Comité de Educación, el Patronato de Aguas, y el Patronato de Carreteras. Cada una de estas organizaciones está integrada por diez miembros. Los mismos son postulados y elegidos en Asamblea Comunitaria para ocupar sus cargos por un período de un año. Transcurridos seis meses, la comunidad en asamblea nombra a los responsables de ejercer los cargos en las comisiones para el próximo período.

La participación en cada una de estas comisiones es una suerte de servicio comunitario obligatorio para todos los hombres de la comunidad, mientras que las mujeres están exentas de este compromiso (no participan en ninguno de las cuatro organizaciones que existen en Cruztón). La postulación de un mismo miembro a diferentes comisiones debe estar espaciada por un mínimo de tres años. Esta es una condición fundamental, ya que la adhesión a estos comités por parte de los ciudadanos de Cruztón implica simultáneamente que durante el periodo de tiempo que los ocupan no puedan desarrollar actividades económicas en paralelo. Por otro lado, negarse a participar de estos espacios trae consigo cuantiosas multas, que son impuestas a los miembros de forma directa, o a sus familias, en caso de exilio. Negarse a pagar las multas puede conllevar la pérdida de la tierra asignada al grupo familiar, y en casos extremos la expulsión de la comunidad.

Uno de los miembros del Comité de Educación con quien el equipo se reunió durante la etapa preparatoria, ejercía de maestro en una escuela primaria en San Juan Chamula cuando

---

<sup>12</sup> Conversaciones con Sebastián Collazo Díaz, Alcalde de Chamula (2015).

fue postulado. No tenía cómo pagar la multa, y su participación en el Comité no le permite atender sus obligaciones como maestro.

- *¿Y qué hizo cuando lo eligieron?*
- *Me busqué un interino, que me sustituye durante el año en que estoy en el Comité... Yo cobro 3.040 pesos mensuales, de esos le tengo que pagar 1.600 pesos al interino.*
- *¿Y eso está permitido?*
- *Los jefes de zona educativa no lo permiten, uno tiene que acordar eso en privado con el director de escuela, y el Comité de Educación de la localidad, para que nos autoricen a hacer eso...Es la forma en que podemos mantener nuestros trabajos.*

Durante nuestro trabajo de campo tuvimos la oportunidad de participar en una Asamblea Comunitaria en donde se revisaron las postulaciones de miembros al Patronato de Agua. Para nuestra sorpresa, nueve de los diez miembros postulados no se encontraban presentes, porque habían emigrado a los Estados Unidos. En forma sucesiva, fueron desfilando ante la Agencia Municipal los familiares de los postulados ausentes, que cancelaron una multa de 30.000 pesos mexicanos (equivalentes a 1.800 dólares a la tasa de cambio vigente en aquél entonces). En total, se recolectaron 270.000 pesos en efectivo (16.520 dólares), tras lo cual se procedió en asamblea a decidir el destino de los fondos.

*“Aquí los que no regresan, pagan”.*

La propiedad comunitaria de la tierra actúa efectivamente como un mecanismo que promueve el control social, al tiempo que impone fuertes costos de oportunidad a la emigración. Esta puede ser una de las razones detrás de los numerosos casos de habitantes de Cruztón que emigraron a los Estados Unidos por períodos aproximados de 6-8 años, tras lo cual regresaron a la comunidad. Esta también podría ser una de las razones tras la baja tasa de emigración que se observa entre los habitantes del Chiapas rural, apenas 1,42 por cada 1.000 habitantes, en contraste con 3,42 registrado en el resto del México rural.<sup>13</sup>

Como se ha visto, el conjunto del sistema de organización político-social de la localidad mantiene elementos de su legado pre-colonial, así como también rasgos adquiridos durante la colonia y la creación del Estado-nación. Un fenómeno similar se registra en términos religiosos: las costumbres ancestrales de los tzotziles se han fusionado con la tradición católica para producir una amalgama única. La presencia de tales elementos, sea producto de la herencia, elección o imposición, produce un crisol de matices muy complejos, que le sirve de trasfondo e influye decisivamente tanto en las actitudes productivas de sus miembros como en el resultado de la implementación de políticas públicas. Al mismo tiempo, este sincretismo es una señal de la propia capacidad de los pueblos indígenas para transformar sus condicionantes y asimilarlos a la identidad propia de manera gradual, lo que abre posibilidades a cambios y adaptaciones a

---

<sup>13</sup> La tasa de emigración ha sido calculada como el número de emigrantes promedio anual registrado entre los censos de 2005 y 2010, dividido entre el promedio de la población de origen entre 2005 y 2010.

sus costumbres que les permitan adaptarse mejor a la vida moderna sin renunciar a sus creencias, o haciéndolo a un ritmo que les resulte tolerable.

## 4. Capital Social

Entre las diversas capacidades intangibles que contribuyen al desarrollo territorial, una que cobra particular relevancia es el denominado “Capital Social”. Robert Putnam (2000) lo define como “la confianza, las normas que regulan la convivencia y las redes de asociativismo cívico”. Recoge el conjunto de “elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas sobre la base del común acuerdo”.

El análisis del capital social de una comunidad resulta de interés si se pretende mejorar el modo de inversión a través del desarrollo y acompañamiento de proyectos productivos de gestión asociada e impacto comunitario superando las instancias de intervención individual o familiar para avanzar hacia un modelo de gestión de desarrollo territorial de largo plazo.

Teniendo en cuenta la importancia de esta capacidad para el desarrollo, Potenciar Comunidades se propuso indagar sobre el tejido social de Cruztón, su configuración, los lazos de reciprocidad, confianza, articulación, así como también sobre las normas representadas, en este caso, por los Usos y Costumbres de la comunidad Chamula.

A partir de los talleres, grupos focales, entrevistas y encuestas realizadas durante la experiencia nos propusimos identificar los factores y variables propias del capital social que pueden mejorar la productividad de los emprendimientos existentes y la concreción de nuevas ideas de negocio en Cruztón.

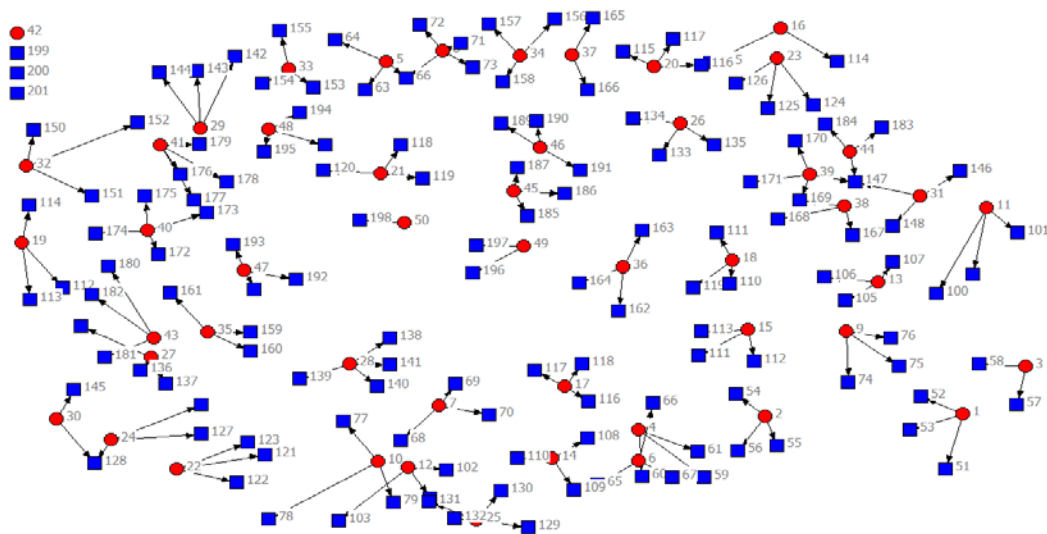
A continuación se presenta un análisis de dos de los componentes fundamentales del capital social: las **Redes Sociales de Confianza** y la **Articulación de Actores** en la comunidad.

### 4.1. Redes Sociales de Confianza

Esta realidad puede ser apreciada en la Red Social de Confianza que ha sido construida a lo largo de la intervención en Cruztón (Figura 2). En esta representación, cada uno de los nodos es igual a una persona (201 entrevistados), mientras el vínculo entre nodos representa la relación de confianza con otras.

Para realizar la Red Social de Confianza, se hicieron las siguientes preguntas: *“Si tuvieras un problema; ¿a quién le pedirías un consejo para solucionarlo?”* *“Si tuvieras que llevar adelante un emprendimiento productivo con otra persona de la comunidad ¿Con quién lo harías?”* A continuación se les solicitó a los entrevistados que faciliten al encuestador tres nombres de personas diferentes, como es la usanza en las redes sociales.

Figura 2. Cruztón: Red Social de Confianza



En esta figura representa la Red Social de Confianza de la localidad de Cruztón. Allí se observa que cada nodo (persona) tiene una red de confianza propia (una mini-red), y que la misma se encuentra desconectada del resto de las redes de confianza.

La gran mayoría de los encuestados nombró a tres personas. Del análisis de la misma se desprende que la densidad es muy baja, prácticamente cero.<sup>14</sup> **No se observa un número significativo de interconexiones en la red de confianza, y se advierte un alto grado de fragmentación en las relaciones de confianza entre los vecinos de la comunidad.** Analizando el grado de familiaridad y amistad de la red social, **se advirtió que casi el 98% de los nominados eran familia de primer grado y segundo grado, mientras sólo el 2% de los participantes nominó a amigos y/o vecinos.**

En Cruztón, la familia es la base de la relación social. Las personas se relacionan entre hermanos, primos y tíos. Este hecho podría tener su origen en la división hereditaria de parcelas, que obliga a las personas a cultivar unidades cada vez más pequeñas de tierra que están próximas a las de sus familiares más cercanos. Para completar el análisis se consultó a los participantes si existía confianza generalizada entre los vecinos a lo cual, el 66% de los encuestados respondieron que no existía; mientras que un 30% respondieron que sí la había y tan solo el 9% respondió que no sabía.

Según los resultados obtenidos - redes y confianza generalizada - en Cruztón, surge que el Capital Social entre los vecinos es escaso.

<sup>14</sup> La densidad indica el grado de interconexión en una red donde los coeficientes van de cero a uno; donde la vecindad de cero indica muy poca conexión en la red.

## 4.2. Articulación de Actores

La articulación de actores es una condición necesaria para poder pensar cualquier proceso de desarrollo productivo en una comunidad. La articulación, supone “un proceso por el cual se establecen relaciones permanentes entre los actores-agentes de desarrollo de un territorio, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar. Implica la identificación del interés o del bien común, lo que se puede lograr en base a instancias de negociación, donde se establecen reglas de juego, en un marco de relaciones de poder que admiten cierta flexibilidad y que pueden cambiar en el tiempo.” (Marsiglia, 2009)

De acuerdo con esta visión, existen cinco factores clave para la articulación de actores en el territorio. A continuación se enumeran cada uno de ellos, y se analizan dentro del contexto de Cruztón.

### I. Acuerdo o visión compartida sobre el modo de desarrollo futuro.

La realidad de la localidad se aleja de la visión compartida entre los actores del territorio sobre el desarrollo y mecanismos o acciones para alcanzarlo. Durante los distintos talleres e instancias de participación de la comunidad que tuvieron como fin ahondar sobre las estrategias de desarrollo e indagar sobre el grado de acuerdo entre la población dadas las alternativas posibles, los recursos, saberes y experiencias, se advirtió el desconocimiento generalizado en lo que respecta a las alternativas de desarrollo de la comunidad.

La población de Cruztón, si bien está consciente de sus necesidades y saberes, tuvo **muchas dificultades para identificar posibilidades de desarrollo u oportunidades para vivir mejor incrementando sus fuentes de ingresos**. Para poder desarrollar esta etapa de la metodología fue esencial la intervención y el trabajo de un facilitador externo que ofició de promotor.

Potenciar Comunidades asumió ese rol durante los talleres, facilitando el diálogo productivo. Los encuentros, las estrategias de participación y despliegue de propuestas, sirvieron para el análisis de necesidades, oportunidades, capacidades y recursos locales. Luego de los talleres, las personas pudieron bosquejar algunos proyectos productivos, reconocer que *“son capaces si se organizan para trabajar en conjunto”* e identificar con qué recursos cuentan o podrían contar para poder alcanzar sus objetivos.

La posibilidad de llegar a esta visión compartida está, en muchos casos, estrechamente asociada a la existencia de ámbitos de debate y elaboración colectiva entre actores con intereses diversos, donde las distintas lógicas de acción puedan ponerse en posición de cooperar. En relación con esto, si bien se observaron instancias de debate y participación (Asambleas de la Agencia y los Patronatos), las mismas no tienen como fundamento actuar de

centros de intercambio para ponerse de acuerdo en pos de una cooperación relacionada al desarrollo. Por el contrario, son mas bien meras instancias administrativas donde los ciudadanos deciden temas comunes referidos a los servicios públicos.

Esta ausencia de visión compartida se advierte también en el hecho de que **los habitantes de Cruztón tienen poco sentido de bien común y de bienestar colectivo**. Por lo tanto, **pensar en los demás, o en proyectos que contribuyan al beneficio colectivo, no se encuentra entre sus prioridades**. A modo de ejemplo, cabe mencionar que durante la intervención de Potenciar Comunidades se indagó por la interrelación entre el bienestar individual y colectivo a través de la pregunta: *¿Crees que si Cruztón Prospera como comunidad, te irá bien a ti y a tu familia?* La gran mayoría (60%) considera que no necesariamente es así, y que el bienestar familiar depende de cada familia. **Los vecinos de Cruztón no ven el desarrollo de la comunidad como algo que beneficie a todos, por lo que no suelen involucrarse en proyectos que trasciendan el núcleo familiar**.

Por su parte, **la capacidad para imaginar un futuro común que sea diferente de la realidad cotidiana, es muy restringida**. Cuando se les solicitó a los participantes que imaginaran: *¿Cómo les gustaría ver a Cruztón en 5 años?*, una inmensa mayoría contestó que no sabía, o se abstuvieron de contestar. Una situación similar surgió cuando se les pidió que identificaran posibles proyectos comunitarios tendientes al bien común. En este caso, la respuesta casi unánime fue “no sé”. A manera de ilustración, aquí se encuentran algunas de las reflexiones registradas durante ese proceso:

*“No se nos ocurre que podemos hacer nuevo acá en Cruztón... No tenemos ideas, no sabemos qué, ni como producir nada nuevo, ni donde venderlo y tampoco tenemos dinero suficiente para invertir en cosas nuevas”.*

*“Nunca nos hemos juntado a pensar que podemos hacer. Un poco porque no tenemos tiempo, pero más que nada porque nunca se nos ocurrió, ni tampoco se nos propuso juntarnos para hacer proyectos en grupo. Acá cada uno trabaja con su familia y para su familia. Con el resto uno nunca sabe, si va a cumplir, si no se van a generar peleas, etc.”*

Este conjunto de evidencias parece sugerir que **las ideas capaces de transformar la realidad deben venir desde afuera, o bien deben ser facilitadas por externos**. Sin embargo, sea cual fuera la modalidad, debe tener un propósito inicial que sea el fomento de una visión compartida, de lazos de confianza y solidaridad entre los actores. Sin estas condiciones, será difícil el desarrollo de cualquier tipo de emprendimiento productivo que tenga por objeto el bienestar comunitario de la población.

## II. Identidad cultural conducente a la articulación

Ya se ha hecho mención sobre la identidad cultural de la localidad. De nuestra experiencia en Cruztón se destacan rasgos muy particulares tales como su pasividad, baja capacidad de iniciativa y actitud emprendedora, así como también la dependencia y aislamiento del entorno que los rodea. Todas estas características tienden a profundizar las dificultades a la hora de pensar el desarrollo y el acompañamiento de proyectos productivos.

Sirva un ejemplo para ilustrar la persistencia de esta condición. Durante las entrevistas realizadas en nuestros trabajos de campo, se advirtió que más de dos tercios de los habitantes de Cruztón mencionaban espontáneamente la existencia de **“demasiadas reglas” (en relación con los usos y costumbres), que de algún modo limitan la innovación o la puesta en marcha de nuevos emprendimientos**. Aún siendo la percepción de la amplia mayoría, la respuesta observada fue la inacción e inclusive la desesperanza, en lugar de la acción.

Esta situación resalta la necesidad de profundizar el trabajo con los actores locales, a fin de que las iniciativas productivas consigan permear esa identidad cultural restrictiva. Sólo así se podría hacer posible la articulación de sus habitantes en acción colectiva, condición indispensable para superar los estados de aislamiento y dependencia.

## III. El nivel de integración o exclusión social del territorio

Predomina en este territorio un alto grado de exclusión social. Este fenómeno no sólo se manifiesta en numerosas fallas de coordinación que afectan negativamente la calidad de vida de las familias, sino también hace espejo de la inexistencia de políticas públicas o privadas que cuenten con un elemento integrador.

En relación a la calidad de vida, el enfoque llevado a cabo en Cruztón no mide solo los ingresos o bienes que posee la población, sino también tiene en cuenta las limitaciones de uso y acceso sobre estos recursos y bienes. Estas limitaciones (sociales, personales y ambientales) condicionan la vida y las oportunidades que poseen las personas y, por lo tanto, constituyen fuentes directas de exclusión de la sociedad.

Sobre este punto debe destacarse el déficit en materia de salud y educación que se observa en Cruztón. La localidad cuenta con un solo Centro de Salud. La atención sanitaria es básica (primeros auxilios), dado que sólo cuenta con una enfermera y un médico generalista que concurre al establecimiento una vez a la semana. Este hecho trae consigo problemas en la calidad del servicio, destacándose las largas esperas para la atención médica, el incremento de la demanda de atención, como así también la escasez de medicamentos y recursos para la correcta atención del paciente. La limitante en el servicio de salud local es suplida por la concurrencia a otros Centros de Salud como es el caso del Hospital de San Cristóbal. Sin embargo, el acceso a esta posibilidad está condicionado, en la mayoría de los casos, al poder adquisitivo de las familias. Dada la ausencia de transporte público, los costos de movilización en

vehículos privados, se convierte en una barrera inicial que sólo justifica el traslado en casos de emergencia.

En lo que respecta a la educación, el déficit está relacionado con la escasez de instituciones educativas en la localidad de nivel secundario y de formación superior, sea formal o para el trabajo. Para poder acceder a este servicio, los jóvenes deben trasladarse a la localidad de El Romerillo o bien a San Cristóbal de las Casas donde sí hay oferta educativa. Sin embargo, al igual que ocurre con la salud, el costo del transporte diario se convierte en una barrera significativa que condiciona el acceso al servicio.

No se identificaron, más allá de Prospera, otros programas de gobierno en el territorio que contribuyan a disminuir la brecha social de exclusión. Tras la insistencia del equipo de trabajo en señalar ejemplos de diferentes programas sociales orientados a atender necesidades específicas de esta población, sean sociales o productivas, la respuesta fue unánime. Ninguno de los habitantes de Cruztón conoce las iniciativas productivas de las diferentes Secretarías del Estado. Algunas respuestas ilustrativas en relación con este punto se presentan a continuación:

*“Ellos dicen que hay programas de crédito, yo no sé para quién son, aquí en la comunidad nadie ha recibido uno de esos créditos, los hacen ellos para quedárselos ellos”*

*“Ellos abren ventanillas para introducir proyectos, pero aquí no tenemos capacidad, no sabemos formular un proyecto”*

#### IV. Participación ciudadana en construcción de una agenda pública de desarrollo territorial

Respecto a este apartado, cabe destacar que no existen en Cruztón espacios de participación ciudadana o instancias de articulación de carácter simbólicas orientadas al desarrollo económico y social de la comunidad. Es decir, no existen espacios donde los vecinos de la localidad libremente puedan colaborar u organizarse para realizar iniciativas de desarrollo social o económico. Tan sólo existe una organización jerárquica y de poder político, la Asamblea General. Las relaciones que se establecen en este espacio tienen que ver con una lógica de tipo vertical, transaccional y asistencial, donde las decisiones son tomadas por la Asamblea y aceptadas por la población so pena de perder los beneficios adquiridos o bajo amenaza de sanción y, en casos extremos, exclusión o expulsión de la comunidad.

Asimismo, según se pudo corroborar, son pocos los que votan, y menos aún los que se atreven a expresar nuevas ideas comunitarias en la Asamblea General. En las encuestas realizadas por el equipo en la comunidad 48% manifestó que votaba regularmente, 26% no votan, y 26% no ha contestado. De los que han afirmado que no votan, el 100% son mujeres. Sin embargo, algunas han respondido que han votado en la Asamblea cuando se debate temas particulares relacionados, generalmente, con cuestiones de salud y educación.



En relación con la contribución y el aporte de nuevas ideas que podrían delinear una posible agenda pública vinculada al desarrollo de Cruztón, no se ha observado esa preocupación. En cambio, sí se perciben intervenciones más activas cuando se trata de asuntos de inversión pública (agua, salud, educación, carreteras) y desarrollo o mejoramiento de infraestructura básica (aguas, carreteras, salud, alcantarillado). En la mayoría de los casos los temas de debate presentados en la agenda pública giran en torno a decisiones de corto plazo (reparar, construir y mejorar).

## V. Predisposición de los diferentes actores a la articulación

Existe muy poca predisposición a la articulación entre actores de la comunidad, y entre éstos y actores externos. Durante los talleres, encuestas, visitas a hogares y entrevistas de campo, el equipo ha podido constatar que existe una desconexión significativa entre los miembros de la comunidad, e inclusive una tendencia al aislamiento intrafamiliar. No existe la figura de la acción colectiva, cada unidad actúa de forma desfragmentada, con una fuerte tendencia a preservar el status quo.

La participación está supeditada a “temas comunes y corrientes” de la administración local que nada dicen sobre el desarrollo, la innovación, el aumento de los retornos que se obtienen sobre los activos de los miembros comunidad, o la productividad. En la mayoría de los casos la ausencia de instancias de articulación responde simplemente a la escasez de incentivos. En este sentido, Cruztón no es la excepción, puesto que **no se han identificado ningún tipo de incentivos que promuevan lazos de articulación entre la población**. Las políticas de desarrollo productivo que procuran reducir la exclusión en estas comunidades harían bien en **exigir cierto grado de articulación u organización colectiva como mecanismo para garantizar y administrar los beneficios de la intervención**.

Con el correr de los talleres y los días, la participación activa de los ciudadanos y el debate fomentado por la metodología se fue corriendo hacia una posición de apertura y predisposición a la articulación y la acción conjunta. Así, al finalizar la experiencia, nos encontramos con cinco propuestas de trabajo de gestión asociada.

## 5. Diseño de proyectos productivos

Para el diseño de proyectos productivos se realizó un análisis territorial para detectar posibilidades de inversión y ejecución a nivel comunitario en el contexto de la localidad. Dicho análisis contempló tanto aspectos y factores sociales mencionados anteriormente (capital social, confianza mutua, sentido de comunidad), como factores económicos (recursos disponibles existentes, acceso a crédito, programas del gobierno, educación para emprendedores, acceso a información y conocimiento disponible en la comunidad).

## 5.1. Análisis de recursos locales para desarrollo de emprendimientos productivos

A nivel comunitario se analizaron **cinco** recursos claves que deben tenerse en cuenta para el lanzamiento de emprendimientos productivos en Cruztón.

En primer lugar **está el grado de aprobación por parte de la Asamblea General que debiera tener un negocio o emprendimiento para poder surgir y crecer.** A lo largo de las reuniones de trabajo se les preguntó a los participantes si creían fácil o difícil iniciar un nuevo negocio o emprendimiento en Cruztón y, en ese caso, si se necesitaría la aprobación de la Asamblea General. Un 90% respondió que podría ser viable, pero que era necesaria la aprobación de la Asamblea General, sobre todo en casos en que se usaran recursos comunitarios (agua, por ejemplo). También en varias entrevistas se comentó que teniendo un contacto en algunos de los comités (agua, transportes, agentes locales) era más fácil la aprobación de las ideas de negocio.

**En segundo lugar se encuentra el conocimiento de programas de ayuda públicos para la promoción de emprendedores.** En relación con este punto, 96% de los encuestados dijo no conocer ningún programa social orientado a la producción (muchos inclusive llegaron a mencionar Prospera dentro de esta categoría, siendo que es un programa 100% asistencial). Este porcentaje incluye a los miembros de la Agencia Municipal, que en teoría son los actores mejor informados y más conectados de la comunidad.

**Es evidente entre las personas de Cruztón el desconocimiento total que existe sobre los programas sociales del Estado orientados a la producción (micro-créditos, fomento a la agricultura, capacitación de jóvenes emprendedores agrícolas, capacitación en técnicas de mejoramiento de la productividad, etc.). Durante las semanas de trabajo en el territorio no se pudo identificar un sólo beneficiario de estos programas, ni siquiera se hallaron casos de personas que hubieran intentado aplicar a los beneficios que prevén los programas sociales de gobierno.**

Sobre los recursos económicos y financieros, vale la pena señalar que las familias no cuentan todos los meses con el mismo volumen de ingresos. La inestabilidad en los **ingresos** dificulta, por lo tanto, la planificación financiera de las unidades productivas (familiares, en la mayoría de los casos). Esta situación hace cuesta arriba el desarrollo de emprendimientos o mejoras productivas en los negocios.

**En tercer lugar, se evaluaron las posibles fuentes de financiación de los emprendimientos.** En lo que respecta al acceso al **crédito**, dada la incapacidad para generar excedentes en la mayoría de los vecinos, las posibilidades se reducen a un pequeño grupo de “prestamistas locales”. En Cruztón no hay oficinas bancarias, ni institutos de crédito oficial. Por esta razón, las familias no cuentan con otra posibilidad de cubrir emergencias o imprevistos si no es acudiendo a prestamistas locales, quienes prestan dinero con un interés que oscila entre el 20 y el 30%. Por lo general, los destinos de los préstamos solicitados son para cuestiones de salud (operaciones, enfermedades de familiares), muy pocas veces para los negocios o para la

siembra. Tampoco se acostumbra a pedir dinero para la educación superior o profesional de los hijos.

**No se observó en ningún caso el uso de servicios bancarios, ni tampoco existe ningún tipo de posibilidad de adquirir seguros.** Así, los emprendimientos envuelven un grado de riesgo que sólo pueden tomar quienes cuentan con una base de capital más amplia. Este último es un grupo pequeño, compuestos por quienes han emigrado durante algunos años a Estados Unidos y regresado; quienes han recibido una herencia, o quienes han realizado un esfuerzo de ahorro muy significativo en el contexto de empleos anteriores.

La única organización informal que se identificó que funcionaba como entidad prestamista, fue la Casa de Artesanía. Está integrada por 80 personas que años atrás contaron con un proyecto de producción de tapetes. Aunque la producción de artesanías textiles cesó hace más de dieciséis años (“la Casa de Artesanía de Tustla un día nos dejó de comprar”), todavía cuenta con un fondo de unos 200.000 pesos que utilizan para otorgarle préstamos a los ochenta miembros de la cooperativa. La capacidad artesanal, con el paso del tiempo, se ha convertido en una suerte de institución prestamista que auxilia a sus miembros a tasas muy inferiores que los demás prestamistas locales (2% en lugar de 4% o 5% mensual). El capital se protege, y los intereses son utilizados para mantener en buen estado el galpón en donde alguna vez funcionó la Casa de Artesanía.

Las familias de Cruztón tienen muy poca capacidad de ahorros. Se han identificado a las remesas como una de las principales fuentes para aquellas familias que cuentan con uno o varios integrantes expatriados. Aquellos que tienen sus hogares en mejor estado e inclusive cuentan con algunos activos (vehículo) han visto sus modos de vida y posibilidades visiblemente impactados como resultado de al menos cuatro años de remesas de algún miembro familiar exilado. Este tipo de experiencias incentiva la migración y la coloca como una de las principales aspiraciones de la población joven de Cruztón.

El equipo de trabajo ha identificado diversas barreras psicológicas y culturales relacionadas al acceso al crédito. Existe una desconfianza generalizada hacia la institución bancaria, y un sentimiento de indefensión o intimidación hacia la posibilidad de utilizar los servicios de la banca, en particular para obtener préstamos. “*La banca luego viene y se lo come a uno*” es una expresión común entre los habitantes, que surgió en entrevistas, grupos focales, y visitas informales a miembros de la comunidad,

**En cuarto lugar, se analizó la educación y capacitación para el desarrollo de emprendimientos productivo.** Este es un punto crítico, toda vez que en Cruztón no existe oferta de formación en estudios secundarios, ni alternativas de formación profesional que abran posibilidades de empleo. Hay muy pocas personas en Cruztón capacitadas para realizar oficios, o iniciar emprendimientos. Según se ha podido observar, quienes cuentan con estas capacidades las han adquirido a) de forma hereditaria, b) porque trabajaron en Estados Unidos por un número de años que va entre cinco y ocho, y en menor grado c) porque las han

adquirido hace ya algún tiempo a través de programas públicos de financiamiento y capacitación para actividades productivas (el caso de la Casa de Artesanías).

Lo que sí se ha podido constatar es que la calidad de vida de los pocos que se encuentran entre estos tres grupos es significativamente superior a la de los demás, que existe entre los que ya cuentan con capacidades un deseo de trabajar, crecer, y explorar diferentes posibilidades productivas en donde las puedan utilizar. También se nota un deseo profundo de adquirir capacidades entre quienes no cuentan con ninguna, que les permitan conseguir empleos de los que puedan derivar mejores salarios y mejorar la calidad de vida de sus familias.

**En quinto y último lugar, se evaluó la conectividad de la localidad y el desarrollo de nuevas ideas y conocimiento.** El acceso a información (internet y telefonía) y conocimiento es casi nulo en Cruztón. Existe en la comunidad un centro de tecnología ubicado en la Escuela Revolución Social, que cuenta con 15 computadoras con acceso a Internet y con zona Wifi (*wireless*). Sin embargo, sólo los alumnos del colegio tienen acceso al centro. Tras un breve período en que estuvo abierto al público en general, la Asamblea Comunitaria decidió restringirlo a los estudiantes del plantel para proteger las instalaciones y evitar su mal uso. Aún así, durante las semanas de trabajo pudimos constatar que la sala es muy poco utilizada, se encontraba cerrada y vacía la mayor parte del tiempo que el equipo de investigadores ha pasado en Cruztón.

Este es el claro ejemplo de inversión social focalizada en **los recursos y los bienes y no en asegurar su acceso y uso.** Cuando se preguntó en los talleres respecto al modo en que obtendrían información para analizar la viabilidad de los emprendimientos, algunas de las respuestas más comunes fueron:

*“No tenemos muchas maneras de conseguir información porque no sabemos usar computadoras ni internet. Muchos de nosotros no leen en español. Tendríamos que ir al mercado a preguntar precios o tratar de que alguien nos ayude a obtener la información que nos están pidiendo en alguna computadora”*

*“De todos los que estamos acá ninguno tiene computadora, ni tampoco sabría cómo usarla para obtener información”*

El resultado es que existe muy poco acceso a información de capacitación, oportunidades de negocio, productos, tecnología, clientes, proveedores, servicios. Sólo un 4% de las personas encuestadas afirmaron tener una computadora en casa. Cruztón se mantiene aislado, desconoce los beneficios de las nuevas tecnologías, y carece de fuentes de información que le ayuden a hacerse una mejor idea de sus posibilidades.

La desconexión de Cruztón no es sólo tecnológica. Hay otros tipos de exclusión que lo mantienen aislado del territorio y las comunidades que lo rodean. Así, se advierte la desconexión que existe entre Cruztón y las comunidades vecinas en materia de medios de transporte público. La capacidad de movilizarse de las personas está quedando supeditada a las

capacidades financieras y de movilidad propia que tenga cada una de las familias. El transporte privado (taxis compartidos) es muy oneroso para las familias de Cruztón, y representa un gran esfuerzo familiar que desincentiva que las la búsqueda de alternativas, trabajo o de capacitación, fuera de la comunidad.

La desconexión en su conjunto es un impedimento a la funcionalidad de los territorios, la articulación de actores, el desarrollo de capacidades, la implementación de proyectos y programas que vayan más allá del ámbito local. Constituye una de las barreras más fuertes a la integración económica, social, política y cultural de Cruztón.

## 5.2. Ideas de emprendimiento: las nuevas ideas son las viejas ideas

Como resultado de los talleres de diálogo productivo realizados en la comunidad surgieron una serie de ideas para desarrollar proyectos productivos de gestión asociada: a) cultivo de hongos seta, b) producción de Pox, c) introducción de mejoras a los sistemas de agricultura familiar, d) redes de productores y e) redes de mujeres artesanas.

La mayoría de estas ideas ya han sido previamente implementadas en Cruztón y han fracasado. En el mejor de los casos, son ideas tomadas de comunidades vecinas, con características culturales, dotaciones y educación similar. Esta es una fuente de influencia importante dentro de las actitudes productivas en Cruztón, que podría ser aprovechada como mecanismo de amplificación y difusión de políticas de desarrollo productivo. Observar lo que son capaces de hacer *“comunidades similares a nosotros”* tiene un ascendente poderoso; se percibe como más asequible que cualquier otro ejemplo que venga del exterior.

A continuación se desarrolla en detalle y como caso de estudio la primera de estas iniciativas (el cultivo de hongos seta). A juicio del equipo de trabajo, esta experiencia permite extraer conclusiones y aprendizajes que son representativos del conjunto, e ilustran matices de las actitudes productivas que se reproducen en los otros casos. Las demás se encuentran en el apéndice de este documento.

### Caso de estudio: Cultivo de Hongos Seta

El siguiente caso describe el proyecto productivo elaborado por un grupo de vecinos de Cruztón. El cultivo de hongos seta surgió como “idea” en el primer grupo focal realizado con hombres de la comunidad. La idea fue atravesando las diferentes fases de la metodología, profundizando en detalles, hasta estructurarse como un proyecto productivo comunitario. El equipo de investigadores ha facilitado la discusión y apoyado al conjunto de emprendedores suministrándoles de análisis de mercado, cadena de valor, producción, costos de producción, posible competencia y los potenciales clientes. También se ha sometido el grupo a una autoevaluación para descubrir capacidades y experiencias, así como también lazos de confianza entre los promotores, grado de cooperación y posibilidades de articulación.

#### Origen de la idea

La idea surgió durante uno de los talleres de Potenciar Comunidades del que participaron los hombres, por iniciativa de dos familias del barrio de Jechmetick. El grupo que trajo y desarrolló el proyecto en el taller dijo contar con “más de ochenta vecinos” detrás de la propuesta. Cuando se les consultó de dónde y cómo había surgido la iniciativa, los vecinos comentaron que “habían oído que resultaba muy rentable y fácil cultivar hongos para ser vendidos luego en los mercados de San Juan Chamula y de San Cristóbal de las Casas”. Sin embargo, como ellos mismos advirtieron, **no tenían ninguna experiencia en la materia, ni sabían de qué modo podían llegar a obtenerla.**

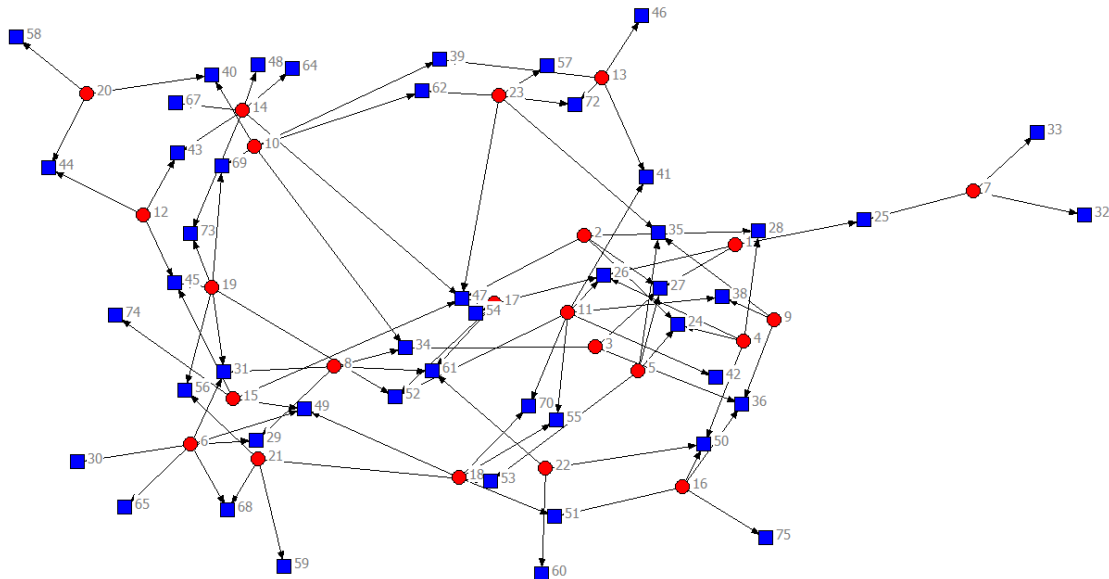
El grupo mencionó que en la comunidad vecina (Chilijometick) conocen a una mujer que produce hongos. La familia de Chilijometick fue parte de un programa de desarrollo productivo (no se logró identificar cuál) a partir del cual construyeron el espacio físico para la producción de los hongos seta y recibieron soporte técnico para la producción y asistencia para la comercialización.

### **Red de confianza**

Para el desarrollo de cualquier proyecto productivo de índole comunitario, es fundamental partir de un análisis que examine la confianza y el sentido del bien común que existe entre los integrantes del proyecto. Esta condición es una de las variables más importantes a tener en cuenta si se quiere avanzar en una línea de inversión productiva.

El siguiente gráfico muestra la red de confianza de las personas que promueven el cultivo de hongos (100% de los hombres y mujeres). Se les preguntó, en esta oportunidad, “Con qué personas del barrio se asociarían para iniciar un emprendimiento de cultivo de Hongos Seta”, solicitando que mencionaran al menos tres personas con las cuales estarían dispuestos a trabajar. El resultado de esta encuesta está representado en el diagrama de redes de la Figura 3.

**Figura 3. Proyecto Hongos Seta: Red Social de Confianza**



En el diagrama de la red se puede apreciar una **mayor conectividad entre nodos** (hombres y mujeres con interés de integrar el grupo de productores de hongos seta), en contraste con la red de confianza de la comunidad de Cruztón (Figura 2). No obstante, al igual que en ésta última, alrededor de 90% de los nominados eran familia de primer grado (hermanos, esposa, padres) y segundo (primos, tíos); que únicamente 10% nominó a amigos o vecinos sin lazos parentales.

A posteriori, se identificaron hombres y mujeres centrales en la red; aquellos con potencial de oficiar como **nodos coordinadores** del emprendimiento de hongos seta. Aplicando las formulas (la centralidad de grado y mediación) se resaltaron los siguientes nodos:

- **Centralidad de grado:** los nodos 14, 6, 3, 13 aparecen centrales con mayor nominación de los demás y de ellos;
- **Centralidad de Mediación:** los nodos 10, 19, 5, 18, 23 y 21 aparecen centrales por intermediación;
- **Índice de intermediación:** 17,14%

Si bien la propuesta se presentó como una idea del barrio que involucraría a ochenta personas, en realidad, la red muestra que la iniciativa del cultivo de hongos es en el fondo familiar. El análisis de la estructura de la red revela que no existe interés real en trabajar en una asociación comunitaria que supere el ámbito de la familia inmediata.

## **Análisis participativo de la cadena de valor**

A partir de los talleres que se realizaron con el grupo interesado en avanzar en el cultivo de hongos seta, las visitas al emprendimiento de la comunidad vecina de Chilijometick, y las distintas entrevistas realizadas por los técnicos del equipo de trabajo a productores que cuentan con puestos de venta de hongos seta en el mercado de San Cristóbal de las Casas, se identificó la cadena de valor formada por las actividades básicas de: producción, control de calidad y comercialización.

En relación a las actividades críticas (control de calidad, canales de distribución y venta) el control de calidad de los hongos seta es muy importante dado que el riesgo de contaminación es alto por no cuidar adecuadamente la temperatura, la humedad y el proceso de incubación. Otros peligros que amenazan la calidad están asociados a la infección de insectos o mosquitos. En lo que respecta a la presentación del producto, los hongos deben tener un aspecto uniforme, fresco, y sin daños físicos por manipulación o transporte. A su vez, se debe cuidar los aspectos de tamaño, frescura, integridad, color, madurez y apariencia. Todo lo anterior es importante para hacer más atractivo el producto y facilitar su venta.

**En caso de avanzar sobre la implementación del proyecto, no solo resulta necesario desarrollar capacidades para la producción sino también gestionar y crear los canales de distribución; ya que ninguno de los integrantes del grupo sabe cómo distribuir hongos setas.**

Los dos canales principales son:

- *Productor-Consumidor*: Es una vía corta, simple y rápida. Se utiliza cuando el consumidor acude directamente al centro de distribución a comprar el producto, o cuando el productor vende a restaurantes y mercados, directo al consumidor final.
- *Productor-mayorista-minorista-consumidor*: En este caso, se colocaría la producción a través de distribuidores o intermediarios comerciales, que se encargarían de colocarlas en centrales de abastos u otros puntos de venta.

También se identificó la oportunidad de establecer algún tipo de convenio con empresas de conservas de alimentos, para suministrar cantidades específicas de hongos seta en unidades periódicas de tiempo. Para ello es importante saber vender y saber negociar. La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuado.

Una fracción de los hongos seta producidos pueden ser para el autoconsumo, mientras otra que no se ha podido precisar, se puede vender a restaurantes de San Cristóbal de las Casas, a un precio que oscila entre 50 y 80 pesos mexicanos, según la calidad. El alquiler de un puesto en el mercado de San Cristóbal de las Casas oscila entre 8.000 y 10.000 pesos mexicanos, dependiendo de su tamaño y ubicación. Sin embargo, no se han observado espacios



libres, y la mayoría de los comerciantes han ocupado los mismos puestos durante mucho tiempo.

En el mercado en San Cristóbal hay dos puestos de ventas de hongos seta, una fracción relativamente marginal en relación con su tamaño. En este caso, los hongos se venden sueltos o envasados, a 80 pesos mexicanos por kilo (se venden en bandejas plastificadas a 20 pesos el cuarto de kilo). Según los testimonios de los responsables de los puestos, no saben exactamente cuánto compran y venden por día, sólo que llevan allí desde “hace mucho tiempo” porque “los hongos se venden muy bien”.

La producción de hongos seta comestibles podría convertirse en una alternativa para satisfacer necesidades alimenticias de la población rural de Chiapas, pues son una magnífica fuente de proteínas. Además, contienen vitaminas, ácidos grasos insaturados y son de bajo contenido calórico.<sup>15</sup> La operación trae beneficios adicionales, pues representa una oportunidad de generar empleo productivo entre las mujeres, de muy baja participación laboral en Chiapas (apenas 22%, en contraste con 33% en el resto de México) y muy particularmente en comunidades rurales como es el caso de Cruztón (apenas 10%).

No es una coincidencia que las responsables del emprendimiento visitado sean exclusivamente del género femenino (aunque en Cruztón la idea ha sido planteada en los talleres de hombres). Por un lado, si bien no se requiere una inversión inicial significativa, sí hacen falta cuidados intensivos a lo largo del proceso y tratamiento del producto final. Por el otro, el cultivo de hongos seta no afecta las actividades centrales de la vida campesina, ni trae efectos negativos sobre el entorno.

### **Capacidades de los vecinos para el desarrollo del proyecto**

#### a) Experiencia previa

El 100% de los integrantes del proyecto afirmó no tener experiencia previa o algún tipo de conocimiento práctico anterior. Ninguno de los participantes de los talleres (80 personas) había probado con anterioridad los hongos seta ni conocían vecinos que los consumieran habitualmente.

#### b) Conocimiento del producto y de la cadena de valor

El 100% de los entrevistados dijo conocer posibles clientes y proveedores aunque no lograron precisar nombres o lugares. El 90% de los integrantes del proyecto no conocían como

---

<sup>15</sup> De acuerdo con SAGARPA, los hongos seta pueden contener hasta 35% de proteínas en base seca, que es significativo si se compara con el 13,2% del trigo y 25,2% de la leche. <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Documents/fichasaapt/Producci%C3%B3n%20de%20Hongo%20Seta.pdf>

hacer algunas actividades de la cadena de valor y el 10% restante mencionó conocer muy poco como se produce.

c) Conocimientos de gestión de emprendimientos productivos

El emprendimiento visitado en Chilijometick no acostumbra a llevar registros sobre la producción, cantidades de insumos, proporciones, costos, o proventos. Así, resulta difícil precisar la rentabilidad de la operación, y sobre todo si se está utilizando de forma eficiente la maquinaria disponible. Tampoco pudieron precisar los costes de transporte o distribución.

Esta situación se repite en todos los emprendimientos productivos visitados por los técnicos de Potenciar Comunidades en la localidad de Cruztón, no tienen una idea precisa de cuánto producen sus respectivas unidades. Tanto las unidades operativas agrícolas, como los abastos, operaciones artesanal de Pox, y demás emprendimientos identificados, funcionan como una especie de caja en donde entra el dinero de la venta, y se compran insumos, y se financian ciertos gastos, sin ninguna certeza acerca de la rentabilidad específica de los negocios. De igual forma, costos asociados a la comercialización, tales como traslados a mercados para comprar insumos y vender productos finales, no se encuentran contabilizados ni siquiera en la difusa estructura mental de costos que llevan algunos de los emprendedores que han sido entrevistados.

**A pesar de que los vecinos de Cruztón comprometidos con el proyecto no han producido nunca o no tienen conocimientos prácticos; se han preocupado de buscar, visitar cultivos y son conscientes de lo que les falta aprender para poder iniciar el proyecto. A todos ellos les gustaría recibir formación y capacitación.**

Respecto a las alternativas reales de capacitación en producción de hongos, fuera de Cruztón, se destaca la oferta de la “Fundación Albarrada” de San Cristóbal de las Casas. Esta institución estaría dispuesta a dictar el curso en Cruztón. El mismo sería gratis y los participantes deberían pagar solamente los viáticos del capacitador. Asimismo, la capacitación está disponible a solo 15 minutos de una manera gratuita (SEDESOL). ¿Siendo así, por qué no ha ocurrido de forma espontánea? La desconexión en términos de información, y la carencia de acceso al transporte público se convierte en mecanismo efectivo de exclusión, toda vez que los 38 pesos que cuesta la ida y vuelta en taxis privados (19 pesos cada trayecto) son un gran obstáculo para las familias de Cruztón.

A la pregunta: ¿Por qué no habían lanzado el proyecto de hongos antes?, las respuestas más comunes fueron a) nos falta dinero (80%), no tenemos el conocimiento necesario (70%), nos da miedo que salga mal (50%).

d) Comunicación

Es la habilidad para saber expresarse claramente y negociar; por ejemplo precios con clientes y proveedores. 90% de los encuestados afirman que es importante la comunicación en un negocio. Sobre su nivel de comunicación, con un 80% de las respuestas la mayoría lo califica como regular y tan solo un 15% lo describen como bueno. A 90% de los encuestados les gustaría recibir un curso de comunicación y de negociación en los negocios para conseguir mejores acuerdos tanto con clientes como con proveedores; reconocen que en Cruztón no hay posibilidades para hacer el curso y que necesitarían también formación de San Cristóbal y/o Tuxtla Gutiérrez.

## **Conclusiones del emprendimiento hongos seta**

La idea de negocio de cultivo de hongos abre la posibilidad de producir:

- Un incremento potencial de ingresos notable a la familia 8.400 pesos al mes
- Mayor rentabilidad. (incremento de ingresos para las familias)
- Autoconsumo (mayor nutrición a las familias)
- Mejoras en otras capacidades básicas (tiempo libre y ocio: requiere cuidados de calidad de tiempo; no cantidad tan solo 2 o 3 horas al día)

Para llevar a cabo el proyecto, aparte de la inversión inicial de 35.000 pesos para los 3 módulos, es necesario proveer capacitación en conocimientos técnicos y productivos, comunicación, trabajo en equipo e iniciativa. La Fundación Albarrada puede dar y proveer el conocimiento técnico y productivo necesario; pero el grupo carece de otros conocimientos requeridos para funcionar dentro de un ecosistema productivo tales como habilidades de comunicación, iniciativa, y capacidad para dividir y delegar el trabajo y funcionar en equipo.

## **Limitaciones del caso**

La curiosidad inicial que han mostrado en los talleres de Potenciar Comunidades, ese deseo de crecer, no les ha sido suficiente para averiguar por sus propios medios dónde ir, quién podría proveerles de formación técnica o nuevas tecnologías, y qué formas de asociación podrían ayudarles a modernizar sus sistemas (puede ser porque están poco conectados y no saben que existe esa información).

Es necesario capacitación no tan solo técnica, sino también de habilidades directivas (comunicación, trabajo en equipo) y formación en contabilidad y gestión de empresas. En relación con el desarrollo de canales de mercado, esenciales para cualquier emprendimiento, se requieren conocimientos de:

- Desarrollo de canales de distribución: Profundizar en el levantamiento de posibles puntos de venta y fuentes de demanda en los mercados más cercano de mayor tamaño, San Cristóbal de las Casas y San Juan Chamula (podría ser a través de capacitación directa, o de la creación de una cooperativa que se encargue de consolidar la

producción de pequeñas unidades agrícolas y negociar mayores volúmenes en los canales de distribución).

- Análisis de costos de inversión, y de costos de operación del espacio, con la intención de ser capaz de precisar si el uso de las instalaciones de operación es el más eficiente y establecer con claridad la rentabilidad de la operación.
- Técnicas modernas de producción, adiestramiento, capacitación y seguimiento.
- Logística de adquisición de semillas: Las semillas son el insumo más caro en la producción de hongos; se podría evaluar consolidar la compra de semillas de pequeñas unidades agrícolas, o crear un programa de financiamiento a la adquisición de semillas que contribuya a resolver el problema de capital de trabajo de las unidades pequeñas de producción y les ayude a alcanzar mayores escalas.

Muchas de estas brechas podrían ser cubiertas por programas públicos o iniciativas de organizaciones civiles ya existentes. Por citar apenas un ejemplo, durante nuestras visitas de campo tuvimos la oportunidad de conocer el Centro de Desarrollo Comunitaria (CEDECO) *La Albarrada*,<sup>16</sup> en donde existen instalaciones y personal específicamente orientados a la capacitación y existen técnicos especializados en la producción de hongos.

Visto así, es difícil que los emprendedores de hongos seta sean capaces de especializarse en todo esta amplia gama de actividades que son necesarias para insertar exitosamente esta actividad dentro de una economía de mercado. El éxito del emprendimiento sigue dependiendo de que sean capaces de desarrollar, en un grupo pequeños de personas, conocimientos y experticias que en las empresas modernas se distribuyen entre un conjunto mucho más amplio y especializado. En el caso de los hongos seta, y de los demás emprendimientos que han sido en Cruztón, los promotores no sólo carecen del conocimiento productivo, sino también del contable, gerencial, administrativo, de ventas y canales de distribución. En la economía moderna a donde estos promotores están tan ansiosos de insertarse, ningún individuo o grupo pequeño de individuos tiene ese set de conocimientos completo. Siendo así, la solución quizás pase más por entrenarlos y capacitarlos en una actividad (i.e. la siembra, el cultivo), e insertarlos en la economía moderna a través de un vehículo (una cooperativa estatal) que sea capaz de proveer el conocimiento y la especialización requeridos.

## Conclusiones

A partir de la implementación de Potenciar Comunidades en la localidad de Cruztón pudimos extraer una serie de aprendizajes sobre el territorio, y más específicamente sobre la sociedad local, que ayudan a comprender las dificultades que atraviesan algunas comunidades a la hora de planificar y gestionar su propio desarrollo.

---

<sup>16</sup>Centro de Desarrollo Comunitario (CEDECO), “La Albarrada”: Av. de la Juventud N° 143, barrio de María Auxiliadora, San Cristóbal.

Durante el proceso, resultó relativamente sencillo identificar, junto a los habitantes de la comunidad que participaron de los talleres, las variables para comprender las causas de los problemas y de las pocas oportunidades para resolverlos a partir del diseño de proyectos productivos de gestión asociada e impacto comunitario. En este contexto, identificar alternativas viables para superar ésta situación no fue tarea sencilla.

Pensar el desarrollo con “ellos” y no “por ellos” obliga a colocarse en el lugar de las personas observadas, comprender sus realidades, su historia, su cultura, sus lazos de articulación con otros, sus motivos para hacer o dejar de hacer, sus ganas, posibilidades y temores. Pensar el desarrollo desde esa óptica y sin perder de vista el horizonte que se propuso la intervención de Potenciar Comunidades en la localidad desde su formulación inicial, exige colocarse en un “justo medio”. En ese lugar donde los dos extremos, los facilitadores y los actores locales, deben hacer el esfuerzo para superar las barreras de los paradigmas tradicionales y encontrar afuera de ellos un punto de encuentro, una visión compartida sobre el desarrollo.

Pensar sobre los modos de alcanzarlo es pensar directamente en cómo hacer para propiciar una mejora en la calidad de vida de la personas de la comunidad, vinculando las necesidades y prioridades individuales con el objetivo de generar proyectos y acciones de mayor escala. Para ello, ese “pensar” debe trascender y transformarse en acción para poder ver resultados; ningún desarrollo es posible si se queda en la esfera del “deber”. El desarrollo requiere de motores en marcha, de visiones compartidas entre actores locales y facilitadores externos y sobre todo, en este caso, de generar las condiciones necesarias para que los actores locales transiten una experiencia de gestión asociada capaz de genera resultados tangibles.

El desarrollo implica también **conocerse, estar informados y estar conectados**. Una sociedad local debe “conocerse” y a partir de esa toma de conciencia sobre su realidad puntual comenzar a pensar juntos modelos de acción transformadores capaces de incidir directamente en la calidad de vida de las personas. En este sentido, los talleres de Potenciar Comunidades permitieron a los participantes analizar y conocer su comunidad a partir de las visiones individuales, generando así un “bosquejo” de visión compartida, que se sustenta en una agenda de desarrollo a partir de la cual se estructuraron algunos proyectos productivos de gestión asociada.

Pero no basta con “conocerse” para poder desplegar el potencial. El mundo globalizado y la economía moderna exigen que los territorios puedan observarse en perspectiva, conociendo también “el afuera”, esto es, el territorio y lo que lo rodea. Por ello es fundamental estar “informados”, puesto que es casi imposible poder pensar modelos de desarrollo sin conocer la realidad circundante. De aquí se desprende otra condición vital para el desarrollo, referida a la conexión. Para conocer y estar informado, se debe poder estar conectado. La conexión se entiende aquí en un sentido amplio. Se refiere no solo a los lazos sociales que pudieran tener las comunidades con “el afuera”, sino también a los lazos políticos, culturales y sobre todo, económicos en vista de un tipo de desarrollo que se sustente sobre la mejora

directa en la calidad de vida de las personas por medio de la consecución de proyectos productivos y/o de generación de ingresos.

Teniendo en cuenta esta base de premisas sobre el desarrollo y sus posibilidades de éxito en comunidades como Cruztón, Potenciar Comunidades ha observado una serie de particularidades en el territorio que limitan las posibilidades de desarrollo tal como lo concibe la visión occidental. Algunas de estas limitaciones son de tipo coyuntural y otras de tipo contextuales o situacionales.

En relación a las primeras, si bien han sido descritas y profundizadas a lo largo del trabajo, aquí se refuerza la noción de que no es un hecho menor que la localidad analizada sea indígena, prácticamente monolingüe y, que a su vez, se encuentre organizada tanto política como socialmente, mediante un sistema de “Usos y Costumbres” altamente restrictivo para la innovación. Este tipo de organización histórica que cuenta con un profundo arraigo cultural y que está presente en gran parte del territorio de Chiapas, está por encima de la administración política del Estado y se caracteriza por ser cerrado y con escasa permeabilidad para estímulos e influencias externas.

Este hecho plantea un dilema fundamental: cualquiera que sea la intervención planificada en el territorio, siempre que tenga como objetivo una modificación de statu quo, debe ser capaz de comprender e integrar la idiosincrasia local. Para ello el hecho de tomar contacto con los líderes de la comunidad y junto a ellos, adaptar las propuestas de trabajo y definir los modos de intervención, resulta primordial.

La Agencia local no solo concentra el poder político y social, sino que además, cuenta con un alto grado de legitimidad entre la población de Cruztón. Por esa razón, es recomendable que para poder llegar al territorio con propuestas de trabajo orientadas a fomentar el desarrollo, se articule con los poderes locales; se construya y defina conjuntamente una línea de acción. Es fundamental contar con la participación o el aval de los líderes en la medida que el objetivo de la intervención sea producir un cambio verdadero en la población; una modificación del statu quo.

Otro aspecto de la comunidad que no debe dejar de mencionarse es la debilidad del tejido social. Durante nuestra experiencia en la comunidad se ha hecho muy visible **la carencia de capital social y la ausencia o debilidad de redes de confianza entre los vecinos de Cruztón.** Las personas no tienen sentido comunitario y su grado de interés para con el resto encuentra su límite en el propio núcleo familiar.

De aquí se desprende la necesidad de trabajar en la comunidad estimulando la participación, la generación de confianza, solidaridad, interés por el otro pues si se ignora esta realidad, ningún emprendimientos comunitario y/o de gestión comunitaria encontrará el éxito. Una forma de promover de manera gradual la preocupación por el bien colectivo podría ser el **diseño de programas sociales cuyos beneficios exijan cierto grado mínimo de coordinación extra-familiar entre los miembros de la comunidad.**

La experiencia de Potenciar Comunidades demuestra que es posible **construir “con ellos” y “entre ellos” iniciativas de trabajo de índole colectiva o comunitaria, que involucre a más de una familia.** En alguna medida, esta característica se destaca en tres de los proyectos que han surgido como resultado de nuestros talleres: Producción de Hongos Zeta, Siembras Asociadas y Proyecto de Artesanías.

En este sentido, más allá de la dificultad que ya se ha comentado para desarrollar emprendimientos productivos que vayan más allá del ámbito familiar, y de la desconfianza intrínseca de los vecinos, las personas involucradas en cada uno de los proyectos ha mostrado ilusión, entusiasmo y motivación para lanzar sus ideas de negocio y manifestado el deseo de mejora personal y familiar. La mayoría de ellos piensa que les puede ir mejor y que tuvieron mayores oportunidades que sus padres inclusive.

Por su parte, en lo que respecta a las particularidades del territorio de índole contextual o situacional, pese a que Cruztón está solo a diez kilómetros de la ciudad de San Cristóbal de las Casas, sus habitantes se encuentran totalmente desconectados de la zona urbana. Esta desconexión se observa en todos los sentidos: económica, política, social y cultural. Para poder acercarse al centro urbano los vecinos de Cruztón deben hacer un gran esfuerzo económico. La carencia de medios de transporte público mantiene excluidas de la ciudad y los beneficios de la aglomeración de conocimientos a las comunidades indígenas de Chiapas, aún cuando éstas se encuentren tan próximas a zonas urbanas como Cruztón.

La desconexión se advierte también en la escasez de medios de comunicación como diarios, emisoras de radio e internet. Los habitantes de Cruztón viven su propia realidad y en gran medida ello responde a que no hay medios de comunicación que puedan ser apropiados por la comunidad, para enterarse, leer o inclusive escribir.

Por lo general, se observó en la comunidad que ese “poder acceder” está condicionado no solo por las limitantes económicas, sino también por un temor, un miedo generalizado ante lo desconocido que se manifiesta como “falta de interés”, y falta de incentivos para querer conocer exterior e indagar sobre lo que puede ofrecerles para mejorar su calidad de vida.

En lo referente al acceso a bienes públicos que hacen al bienestar y a la calidad de vida de las personas, se ha observado niveles bajos de capacidades en nutrición, salud y educación. En Cruztón existe una necesidad de invertir en bienes públicos de salud, transporte y educación con el objeto de mejorar su acceso y la calidad de las prestaciones. A nivel educativo, la condición de la población es crítica si se considera que la localidad sólo cuenta con jardín de infantes y educación primaria, con ausencia de posibilidades para los jóvenes para continuar los estudios secundarios y de formación académica, profesional o de oportunidades de capacitación para el empleo. Es decir, tampoco se ha observado que la oferta educativa “llegue” al territorio, ya sea mediante programas de formación en oficios o de otra índole, o bien por medio de políticas públicas que faciliten el acceso a la educación de la población.

A lo largo de la experiencia de trabajo en Cruztón, y más precisamente en la etapa de formulación de ideas y de proyectos productivos, se advirtió que muchas de las problemáticas de índole económica de la población tienen raíz en la ausencia de capacidades que son, principalmente, desarrolladas por medio de la educación básica. Las personas “quieren hacer”, pero en la mayoría de los casos, “no saben cómo”. Resulta fundamental generar programas y propuestas de capacitación en oficios, adecuadas al perfil del territorio y de sus habitantes, que faciliten la empleabilidad de la población en edad activa y que redunden en una mayor productividad. Esta necesidad se advierte sobre todo en relación a la formación profesional agraria, textil e industrial, teniendo en cuenta los perfiles económicos característicos del territorio.

De nuestra experiencia con los talleres también hemos podido constatar que la innovación, las propuestas novedosas de proyectos productivos que vayan más allá del ámbito de la familia, difícilmente puedan salir desde adentro de Cruztón. La mayoría de las ideas que han surgido en los talleres venían o bien de iniciativas y proyectos ya implementados y fracasados, o bien de la observación de desarrollos en comunidades vecinas. Para revolucionar el status quo productivo de Cruztón hay que conectarlo con el exterior, y abrir así el flujo de conocimiento y nuevas ideas. El equipo de investigadores advierte tanto un deseo como una necesidad de capacitarse técnicamente y ser útil, de encontrar formas de mejorar la calidad de vida que no exijan el exilio. Esa capacitación debe ser desarrollada y organizada alrededor de formas productivas más modernas, a donde los habitantes de Cruztón tengan acceso gracias a una mejora en la conectividad; entendida, como se ha descrito a lo largo de este documento, en términos amplios: conocimiento, transporte, información.



## Bibliografía

- [1] Arocena, José (2001) Propuesta metodológica para el estudio de procesos de Desarrollo Local. Series CLAEH
- [2] Arocena, José (2002): El desarrollo local: un desafío contemporáneo, Taurus: Universidad Católica, Uruguay.
- [3] Babbie, E. 1996. Manual para la práctica de la investigación. Bilbao: Editorial Descleé de Brouwer.
- [4] Bervejillo, Federico (1995): "Territorios en la globalización" PRISMA Nº4.
- [5] Boisier, Sergio (2002): Globalización, geografías políticas y fronteras.
- [6] Cabrera, Luis. 1980. Diccionario de aztequismos. Editorial Oasis, S. A. México.
- [7] Harvey, N. (1988). The Chiapas Rebellion: The struggle for land and democracy. Duke University Press.
- [8] Marsiglia, Javier (2009): "La articulación de actores para el desarrollo local. ¿Cómo gestionar las diferencias?" Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Martín y Universidad Autónoma de Madrid, promoción 2006/2007. Montevideo, Uruguay.
- [9] Marsiglia y Pintos. (1999) La construcción del desarrollo local como desafío metodológico. En "Desarrollo Local en la Globalización". CLAEH, Montevideo.
- [10] Pérez Velasco, Juan Carlos (2014). Economic behavior of indigenous people: The Mexican case. *Latin American Economic Review* (2014), 23:12
- [11] Putnam, Robert (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community* (New York: Simon and Schuster).
- [12] Viqueira, J.P. y Sonnleitner, W. (editors, 1998). Democracia en tierras indígenas: Las elecciones en los Altos de Chiapas. Colegio de México, CIESAS, IFE.

## Apéndice: Otros Casos de Proyectos Productivos

### Caso: Pox

#### Origen del Caso

El Pox es reconocido como la bebida alcohólica típica de Cruztón y de la región tanto a nivel estado, mayormente, y en menor medida a nivel país. Si bien no hemos recibido ningún acercamiento o idea de un grupo en particular sobre alguna iniciativa relacionada con este producto, decidimos analizar tanto las unidades productivas dentro de la comunidad como los productos que se venden fuera de la comunidad, dado su reconocimiento y potencial.

#### Análisis del mercado

Existen iniciativas de emprendedores de otras comunidades para ubicar el producto dentro de la gama de productos regionales que se venden a los turistas en las zonas comerciales de alta circulación. Identificamos dos tipos de canales de venta, uno en el cual el Pox se vende junto a otros productos regionales y otro canal exclusivo de venta y degustación de Pox. En ambos existe alta retroalimentación con el consumidor, lo que hace que los emprendedores vayan readaptando el producto (sabores, presentación). Las ventas en estos canales son estacionales en función de la época alta o baja del turismo y se encuentran en proceso de introducción del producto, siendo bajas aún las ventas. El producto que se vende en el canal exclusivo tiene el aval de Marca Chiapas (dependiente del gobierno de México) y certificaciones de sanidad. Cabe destacar que ninguno de estos emprendimientos tiene relación alguna con la comunidad de Cruztón. Existe otro canal de venta que es un bar que generalmente compra las botellas de Pox a los otros canales para la preparación de tragos.

#### Posibilidades de Desarrollo

- El producto tiene una imagen fuerte y reconocida en la zona, tradición y mística.
- Existe alto consumo de Pox entre los habitantes de la comunidad.
- Se debería evaluar el mercado potencial del producto, a nivel ciudad de San Cristóbal y estado de Chiapas, la inversión necesaria, tanto como para generar una nueva marca para vender en las comunidades, competir con los puestos actuales en la ciudad, para ser proveedores de Pox de los emprendimientos actuales u otras alianzas conjuntas que puedan surgir.

## Limitaciones

- No se ubicaron en este relevamiento emprendedores que quieran desarrollar marca y certificar el producto.
- Entendemos que el producto elaborado en Cruztón se hace solo a base de azúcar de panela o refinada. No podemos confirmar que se estén usando los otros ingredientes (maíz y trigo) que contiene el Pox que se vende en los canales de venta de la ciudad.
- Bajo las condiciones de la fábrica relevada en este informe las posibilidades de obtener un producto homogéneo, de calidad, vendible en los canales de la ciudad, o que obtenga alguna certificación de sanidad o calidad, son muy bajas. El emplazamiento de la fábrica es de difícil acceso y las condiciones de seguridad e higiene son precarias.
- No pudimos validar que el producto que se fabrica en Cruztón se venda en otros canales que no sean los puestos ubicados dentro de la comunidad.
- No hay registros de la cantidad vendida por puesto dentro de la comunidad, ni la cantidad total de puestos.

## Caso: Producción agrícola familiar

### Origen del Caso

La producción de maíz, frijoles y calabaza es uno de los sustentos principales de las familias de la comunidad, tanto para el consumo, en algunos casos, como para consumo y venta del excedente dentro de la comunidad. Estudiamos una unidad productiva familiar, que es el modelo más difundido. El análisis se basa en la observación de los campos y conversaciones con la familia que se acercó a nosotros.

### Posibilidades de Desarrollo

Queremos resaltar la importancia de que algún ingeniero, técnico, o estudiante, mediante algún programa de asistencia o desarrollo, pasantías laborales o prácticas universitarias, visite la zona, haga un mapeo de las parcelas y diseñe un programa de aplicación de mejores prácticas y monitoreo de las mismas. Como mínimo deberían resolverse las siguientes cuestiones:

- Hacer algún relevamiento de plagas y eficacia de los métodos actuales aplicados al control de malezas. Las malezas quitan nutrientes y agua al maíz.
- Establecer las distancias óptimas entre surcos.
- Responder si se realiza alguna selección del grano que se cosecha para utilizar como semilla la campaña siguiente, por ejemplo, si se usan como semillas los granos de las plantas más productivas de la campaña anterior.
- Relevar y verificar si el sistema de preparación de la tierra utilizado es mejorable.
- Avanzar sobre la integración de familias para realizar compras en conjunto de fertilizantes, y así lograr mejores precios y disminuir los gastos de logística.

- Evaluar a largo plazo posibilidad de vender insumos (fertilizantes) a comunidades vecinas.

### **Limitaciones**

- No existe comunicación con los organismos estatales que pueda haber en San Cristóbal y en la mayoría de los casos nunca han recibido asistencia o capacitación de ningún tipo.
- No existe noción de optimización de la producción y aplicación de tecnología para mejorar los rindes. En algunos casos las parcelas se manejan como pequeñas huertas.
- No existe asociación de ningún tipo entre la mayoría de las familias.
- Los métodos de trabajo son precarios y dañinos para la salud, por ejemplo las herramientas son muy pesadas y las mujeres van descalzas en la tierra. Esto no es un tema menor, considerando que las condiciones duras de trabajo afectan la capacidad de emprender nuevas acciones de aprendizaje, voluntad de moverse hacia comunidades cercanas por información y relacionarse socialmente con otras familias, luego de una jornada laboral muy dura.

### **Caso: Producción agrícola en familias coordinadas**

#### **Origen del Caso**

Las unidades productivas familiares de este proyecto funcionan de manera autónoma para trabajar la tierra, pero comparten su conocimiento y sus herramientas, parte de su infraestructura para riego. Sus necesidades grupales son gestionadas mediante un coordinador ante los organismos de apoyo que brinda el gobierno u otros actores fuera de la comunidad. El caso surge a partir del coordinador de las familias que se acercó al equipo de investigadores y nos envió mails para brindarnos más información. Este el emprendimiento más pujante de los que pudimos observar en la comunidad. El equipo ha validado que esta iniciativa tiene muchos de los rasgos de la producción más avanzada o moderna. Tienen excedentes de producción sobre lo que consumen y capacidad de ahorro. Suelen contratar personal cuando la cantidad de trabajo los supera. Son capaces de definir que sembrar en cada momento en función del volumen del mercado. Siguen las recomendaciones de los técnicos, y mantienen feedback con ellos hasta el final del programa. Son capaces de aprender observando otras comunidades y preguntando, son capaces de aplicar y mejorar lo aprendido. Ven en la diversificación de cultivos y búsqueda de nuevos mercados posibilidades de mejorar sus ingresos, van mejorando las instalaciones cada familia del grupo, se piensan en conjunto.

#### **Posibilidades de desarrollo**

- A partir de nuestra visita el coordinador nos entregó un listado de necesidades de infraestructura y herramientas a corto plazo. Todas estas necesidades fueron validadas en nuestra visita.

- Actualmente están produciendo repollo, zanahoria, betabel, rabanitos, acelga para comercializarlos en la ciudad de San Cristóbal. El área total es aproximadamente 1 hectárea. Están buscando nuevos mercados, para lo cual necesitan soporte en funciones comerciales, ya que quieren vender sus cultivos a tiendas grandes, pues perciben que el mercado de San Cristóbal está saturado.
- Piensan que su modelo es replicable en la comunidad y no están cerrados a compartir su know-how con las demás familias
- Poseen proyectos a corto, mediano y largo plazo. Algunos ejemplos: realizar una prueba de huerta orgánica, aplicar técnicas de fertilización foliar, producir hongos localizados en tres módulos, envasar hongos, construir invernadero para cultivo de tomate y fresa con sistema de riego por goteo, procesar la fresa, vender en las tiendas grandes nacionales.

### **Limitaciones**

- No observamos limitaciones para no avanzar en el desarrollo de programas que brinden financiamiento y capacitación para esta organización, siempre y cuando se estudie también replicar su modelo en otros grupos de familias y los integrantes de esta organización se comprometan a emprender y liderar esa tarea.

### **Caso: Casa de Artesanías**

#### **Origen del Caso**

Hace años existía un grupo de vecinos que elaboraban tapetes en un espacio denominado: “La Casa de la Artesanías”. La idea había surgido de un integrante de la comunidad, que realizó un curso fuera de la comunidad y enseñó a miembros de su familia y vecinos interesados, formando un grupo de trabajo. A este grupo ingresaron 85 personas. A través de medios que brindó el gobierno y fundaciones construyeron el espacio, recibieron los telares, un préstamo para iniciar el emprendimiento y un intermediario para vender sus productos. Este proyecto dejó de ser competitivo debido a mayor industrialización de otras cooperativas. En cuanto a los nuevos telares, no tenían información sobre el costo de las máquinas, como acceder a ellas y cómo se operan. Esto ocurrió hace 15 años. Cuando la cooperativa dejó de hacer artesanías el grupo tenía algo de dinero en caja. A partir de entonces utilizan el dinero para préstamos entre vecinos y para mantener en buen estado el espacio. Una señora del grupo se encarga de hacer la tesorería. La cooperativa está cerrada a la entrada de nuevos miembros, aunque algunos se han retirado. El monto que les quedó lo han duplicado gracias al cobro de intereses de los préstamos.

#### **Posibilidades de Desarrollo**

Teniendo en cuenta que están acostumbrados a trabajar en grupo y tienen ganas de reactivar “La Casa de Las Artesanías” puede reorganizarse el grupo hacia alguna actividad artesanal que incluya otros eslabones de la cadena de valor (cría y esquila de bovinos, teniendo

en cuenta la posibilidad de trabajar con los animales en conjunto, mejorar la logística de insumos dado que el costo por viajar a la ciudad a comprarlos es muy elevado, incorporación de nuevos productos y diseños, tareas de comercialización). Existen diferentes fundaciones o programas del gobierno a las que podrían aplicar este grupo:

Entre los que pudimos relevar se encuentran:

- FONART: El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías es un fideicomiso público del Gobierno Federal.
- Eklektik: Fundación que impulsa la venta de productos de las comunidades. Su forma de trabajo se basa en que se les entregan a los artesanos los insumos, por ejemplo; hilos de mayor calidad. Las prendas se les abonan en el momento que son entregadas y no en consignación, manejando una escala 70% ganancia para el artesano y 30% ganancia para la Fundación. Otro beneficio es que los artesanos entregan los productos directamente en los locales comerciales sin intermediarios. Nos encontramos con una artesana de una comunidad vecina en uno de estos centros comerciales de la fundación, y pudimos detectar su contento sobre esta metodología de trabajo, adquiriendo nuevas habilidades y viviendo con otro tipo de seguridad sobre el bienestar de su familia, gracias a sus ingresos obtenidos con el trabajo.
- *El Camino de los Altos (ONG)*: Asociación que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de las tejedoras y sus familias. Brinda además el apoyo necesario para la promoción y la comercialización de la colección.

### Limitaciones

- Una parte muy importante de la comunidad, no habla el idioma español. Necesario para establecer vínculos y relaciones interpersonales al momento de la comercialización de los productos.
- Los reducidos ingresos familiares, los impulsan a tener que trabajar durante todo el día en diferentes actividades por lo que tienen muy poco tiempo libre.
- En muchos casos, los hombres de la familia no permiten que las mujeres se desarrollen y tengan trato por fuera sus propias casas.

### Caso: Red de Artesanas

#### Origen del Caso

A través del relevamiento realizado, pudimos detectar la intención de varias mujeres, sobre todo de las más jóvenes; de poder crecer a través de la comercialización por fuera de la comunidad, de sus artesanías. Ellas mismas son conscientes, de la necesidad de capacitación y la posibilidad de incorporar cambios en su forma de trabajo, debido a que las artesanías como se realizan hoy llevan mucho tiempo y tienen altos costos y no cuentan con mercado.

## **Posibilidades de Desarrollo**

En la ciudad de San Cristóbal existen locales céntricos que ofrecen productos artesanales de calidad a los turistas. Conversamos con los dueños de los locales y las artesanas de otras comunidades y reunimos ciertas características cambios que hicieron viable proyectos de este tipo. Los mismos son:

- Acercarse a las instituciones que brindan capacitación o acercar a los capacitadores en una primera instancia.
- Aplicar nuevas tecnologías de producción.
- Organizarse en conjunto, formar cooperativas, crear una identidad propia.
- Elaborar nuevos diseños y retroalimentarse del canal de venta sobre qué es lo que se vende y que no.
- Poner en valor la cultura de la comunidad, la belleza que tienen los productos artesanales y el desarrollo que promueve en las comunidades.
- En algunos casos, las artesanas realizan costuras sobre productos de cuero que entregan los dueños de los locales.

Para que opere ese cambio es imprescindible pensar con la colaboración de profesionales de distintas áreas, ya que requiere acción integral entre producción, organización y comercialización.

## **Limitaciones:**

- Las mujeres se encuentran continuamente trabajando en varias actividades, juntar leños, cuidar a los borregos, limpiar la casa, criar a sus niños, ayudar en las labores agrícolas, por este motivo casi no encuentran tiempo libre o descanso para otras iniciativas.
- La visión sobre las artesanías que producen es de intercambio por otros productos dentro de la comunidad o la venta, en muy baja cantidad, para satisfacer necesidades muy básicas e inmediatas.
- Poseen alta desconfianza a trabajar en grupo. Cada una realiza las artesanías en su casa.
- No cuentan con instituciones de crédito para poder financiar su producción.

