



ESTUDIO ESPECIAL

CHIAPAS

TOMO II

Índice Tomo II

Sección A

¿Por qué Chiapas es pobre?	3
-------------------------------------	---

Sección B

Piloto de Inclusión Productiva	32
---	----

Sección C

Hacia un Chiapas Próspero y Productivo: Informe de Recomendaciones de Política.....	75
--	----

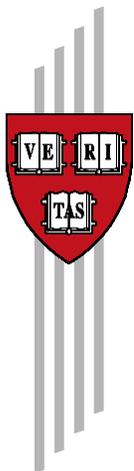
SECCION A

¿POR QUÉ CHIAPAS ES POBRE?

Dan Levy, Ricardo Hausmann, Miguel Angel Santos, Luis Espinoza y Miguel Flores

CID Working Paper No. 300
Revised March 2016

© Copyright 2016 Dan Levy, Ricardo Hausmann, Miguel Angel Santos, Luis Espinoza y Miguel Flores; and the President and Fellows of Harvard College



Working Papers

Center for International Development
at Harvard University

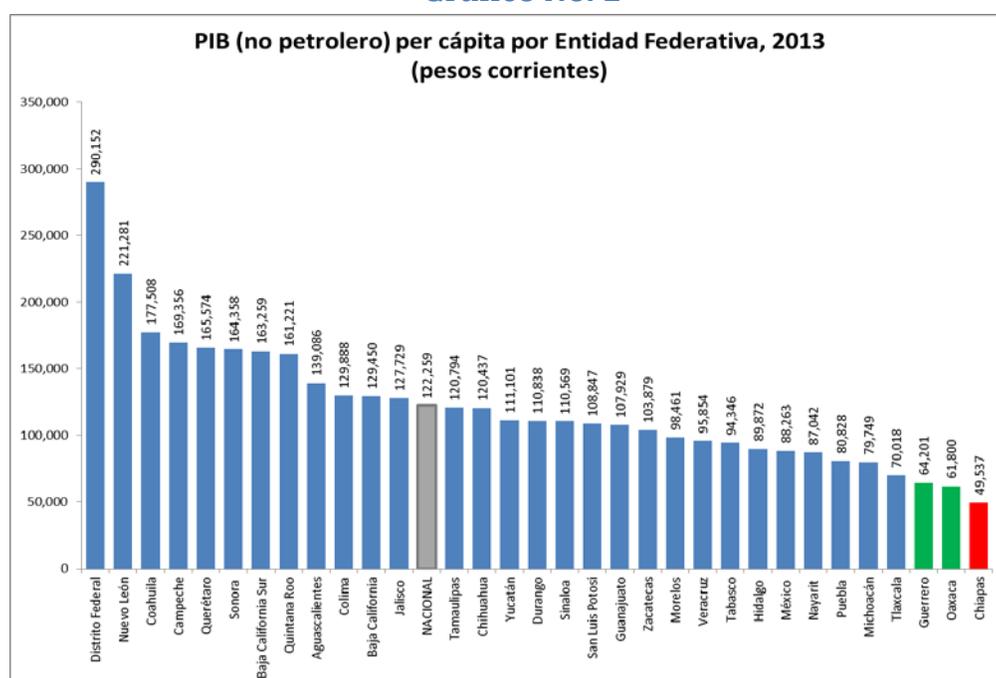
Índice de contenidos

1. Introducción.....	3
2. Nuestro enfoque en el contexto de la literatura.....	5
3. La complejidad económica de Chiapas	6
4. Datos.....	9
5. Factores asociados a la diferencia en ingresos entre Chiapas y el resto de México.....	12
6. Descomposición Blinder-Oaxaca.....	17
7. Calidad de la educación	24
8. Conclusiones	27
Bibliografía	28
Apéndice Técnico	30

1. Introducción

Chiapas es, comoquiera que se le mire, el estado más atrasado de México. Su ingreso por habitante es el más bajo de las 32 entidades federativas, apenas 40% de la media nacional (Gráfico No. 1). Su tasa de crecimiento durante la década 2003-2013 también fue la más baja (0,2%)¹, por lo que la brecha que lo separa del promedio nacional creció de 53% a 60%. Hoy en día el ingreso promedio de una entidad federal en México está dos veces y media por encima de Chiapas. Los dos estados que le siguen, Oaxaca y Guerrero, están 25% y 30% por encima de Chiapas². De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI), Chiapas es también el estado de mayor pobreza (74,7%) y pobreza extrema (46,7%)³.

Gráfico No. 1



Fuente: INEGI (PIB) y CONAPO (Población)

Estas grandes diferencias en niveles de ingresos entre entidades federales, se reproducen de manera fractal hacia el interior de Chiapas. De hecho, si la diferencia entre la entidad más rica (Distrito Federal) y la más pobre (Chiapas) es un factor de seis; la diferencia

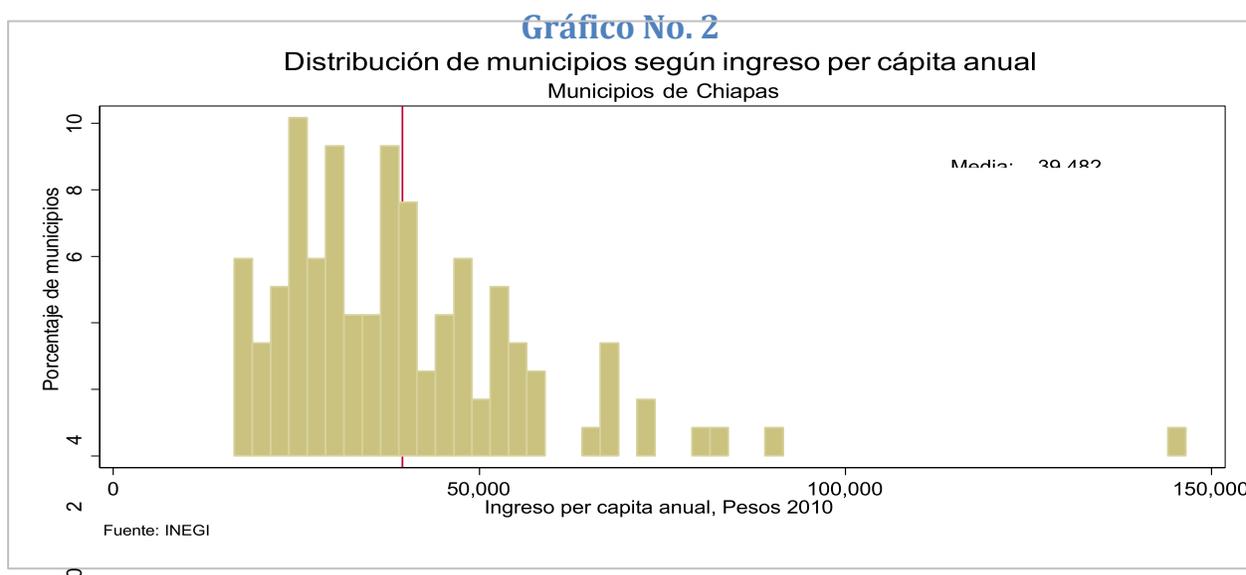
¹ Corresponde a la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto no petrolero per cápita a precios del 2003, reportado por INEGI, por considerarse más representativa del espectro productivo. En cualquier caso, la tasa de crecimiento del PIB real per cápita total de Chiapas (-0,2%) también resultó la más baja durante la década.

² Se hace referencia al producto no petrolero; en términos generales Guerrero y Oaxaca están 19% y 16% por encima de Chiapas.

³ Las cifras de crecimiento corresponden a la década 2003-2013, las de pobreza son las publicadas por el INEGI para el año 2012.

dentro de Chiapas entre el municipio más rico (Tuxtla Gutiérrez) y los más pobres (Aldama y Mitontic) es un factor superior a ocho⁴.

Así como México comprende realidades muy distintas, que a ratos parecen países distintos,⁵ en Chiapas también coexisten varias Chiapas (Gráfico No. 2). Tuxtla Gutiérrez, a la derecha de la distribución, tiene un ingreso por habitante que está cinco desviaciones estándar por encima del promedio del estado. Luego vienen un conjunto de municipios con ciudades intermedias, San Cristóbal de las Casas, Comitán de Domínguez, Tapachula, y Reforma; entre dos veces y media y cuatro desviaciones estándar por encima del promedio. A partir de allí, se encuentran los demás municipios de Chiapas (122 en total), aglomerados a la izquierda de la distribución. Más aun, tanto las estadísticas disponibles a nivel de localidad como nuestras visitas a diferentes municipios de Chiapas, parecen indicar que también existen diferencias significativas hacia el interior de estos municipios.



Fuente: Censo Poblacional 2010 (INEGI)

Visto así, preguntas como por qué Chiapas es pobre, o qué explica el grado significativo de retraso que muestra en relación con otras zonas de México, se vuelven mucho más complejas. ¿Por qué en el interior de Chiapas existen regiones con altos niveles de ingreso, mientras otras permanecen estancadas, al margen de la modernidad.

⁴ Las comparaciones entre municipios de Chiapas están hechas con base en los datos provenientes de la muestra del 10% del Censo Poblacional 2010, la cual es representativa a nivel del Estado.

⁵ Hace referencia al reporte *A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy*, McKinsey Global Institute (2014).

2. Nuestro enfoque en el contexto de la literatura

Chiapas es un estado que ha atraído mucha atención de la academia, particularmente a partir de la irrupción del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en enero de 1994. Desde entonces, el catálogo de la biblioteca de la Universidad de Harvard registra la publicación de 2.079 libros, 38 películas, 30 tesis de grado y 28 artículos en revistas especializadas. La inmensa mayoría de estos documentos está relacionado con el carácter indígena de Chiapas, la historia de sus orígenes mayas, y el plebiscito que determinó su incorporación a la federación mexicana en 1824; además de las numerosas guerras civiles, revoluciones y contra-revoluciones ocurridas en el lugar. Ninguno se ocupa de los factores asociados a la pobreza en Chiapas.

Sí existe una amplia literatura orientada a estudiar los orígenes y factores asociados al fenómeno de la pobreza rural en México. La mayoría de los estudios se han centrado en estudiar el impacto de diferentes tipos de activos en la pobreza rural. Dado que Chiapas no es sólo el estado más pobre, sino también el segundo estado con la mayor población rural de México (sólo por detrás de Oaxaca), estos estudios tienen implicaciones significativas aunque no hayan sido realizados en el contexto específico de la entidad. De este conjunto de estudios se pueden resaltar algunas conclusiones comunes.

En primer lugar, la estructura de ingresos de los hogares rurales depende mucho de la dotación inicial de factores, siendo los factores con mayor impacto sobre la pobreza la educación, la disponibilidad de tierra irrigada, y las remesas provenientes de emigrantes (de Janvry y Sadoulet, 1996, 1997; World Bank, 2005). La pertenencia a una etnia indígena, aunque está asociada a menores ingresos familiares, no es estadísticamente significativa cuando se controla por otras clases de activos.

En segundo lugar, la evidencia coincide en señalar que existe un grado de complementariedad muy significativo entre diferentes clases de activos. Por un lado, se reporta una fuerte correlación entre las disponibilidades de activos que sólo se observa a nivel de los hogares más pobres (de Janvry y Sadoulet, 2000). Por el otro, simulaciones con modelos computarizados de equilibrio general indican que la redistribución de activos hacia familias que carecen de todos los demás, puede resultar no sólo en una pérdida general de bienestar, sino también en un agotamiento gradual del activo en las familias receptoras (de Janvry y Sadoulet, 1996). En conjunto, esta evidencia apunta hacia una trampa de pobreza, es decir, se requiere una dotación mínima de varios factores para poder darle al conjunto algún uso productivo.

Tercero, y en línea con lo anterior, la mayoría de los factores utilizados en estos estudios (adultos en edad de trabajar, educación, familiares emigrantes que envían remesas, bienes de capital, instituciones, capital social) presentan retornos crecientes a escala. Es decir, las políticas redistributivas tienen mayor impacto sobre el bienestar cuando se llevan a cabo de forma incremental (se redistribuyen activos hacia familias que ya tengan una dotación previa de esos activos). La literatura también coincide en que el único factor que no presenta retornos crecientes a escala es la tierra, debatiéndose los autores entre aquellos que reportan des-

economías de escala que justifica políticas de redistribución de la tierra (de Janvry y Sadoulet, 1996) y aquellos que no encuentran evidencia entre el valor agregado por hectárea y el tamaño del lote de producción (Banco Mundial, 2005; Cazuffi, Pereira-López y Soloaga, 2014).

En conjunto, esta serie de estudios específicos pareciera concluir que el problema es de dotación de factores. De allí se infiere que para que muchos hogares mexicanos que están ubicados en zonas rurales dejen de ser pobres, es necesario que sean ricos. Nos gustaría proponer una manera distinta de ver las cosas, que no necesariamente está en contradicción con la evidencia encontrada hasta ahora, pero sí la considera más un síntoma que una causa.

Chiapas no es pobre porque la dotación de activos de sus habitantes sea baja, sino porque la productividad de esos activos es muy baja. Según esta visión, la acumulación de activos es endógena a la productividad de los activos. El deseo de educarse, de acumular experiencia laboral, de sacrificar consumo presente para construir una base de capital, es endógeno a la productividad que es posible obtener a través de la combinación de estos factores. Si un año adicional de educación tiene retornos bajos, se reduce el estímulo a obtener educación adicional. Si el tipo de actividad económica que predomina en Chiapas hace irrelevante la experiencia, nadie va a estar dispuesto a remunerar esa experiencia, lo que reduce los incentivos para adquirirla, acaso también para permanecer en el estado si se adquiere. Y así sucesivamente.

Visto así, Chiapas es pobre porque tiene demasiada gente en zonas improductivas, donde nunca se han hecho presentes los métodos de producción modernos. Por esa razón su productividad es baja, y en consecuencia su deseo de acumular activos que no producen retornos significativos es también bajo. En este contexto, los efectos observados en estos estudios en términos de los beneficios de escolaridad, experiencia, capital o inclusive formalidad, son apenas indicadores de una substancia que está ausente en Chiapas: la complejidad económica.

3. La complejidad económica de Chiapas

El índice de complejidad económica de un producto es un indicador del grado de sofisticación y especialización del conocimiento requerido para elaborarlo (Hausmann e Hidalgo, 2009). De acuerdo con esa definición, los productos más complejos son aquellos exportados competitivamente⁶ por muy pocos países, que a su vez tienen cestas muy diversificadas de exportación.

El índice de complejidad económica procura capturar las capacidades productivas que existen en un lugar, a través de la observación de los productos que es capaz de exportar de forma competitiva. Si un país es capaz de hacer muchos productos (alta diversidad) que en

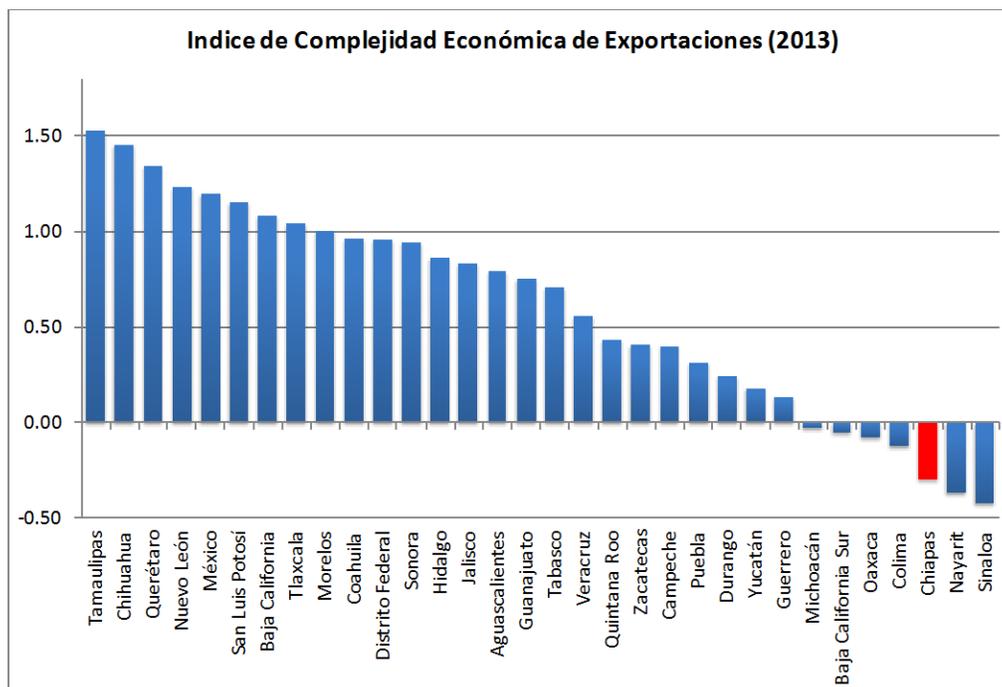
⁶ Se define la capacidad de exportar un bien competitivamente siguiendo Balassa (1965). Más detalles en el Apéndice Técnico.

promedio pocos son capaces de hacer (baja ubicuidad), se presume que posee una amplia gama de conocimientos y capacidades productivas. Si se trata de un país capaz de hacer pocas cosas (baja diversidad) que muchos son capaces de hacer (alta ubicuidad), cabe esperar que posea pocas capacidades productivas. “Capacidades” según este enfoque incluye no sólo los activos, la planta física, o el conocimiento productivo. También se refiere en términos más amplios a todos los elementos que hacen posible la producción moderna: instituciones, bienes públicos e infraestructura.

De la iteración sucesiva entre diversidad y ubicuidad resulta el ECI de un producto, y del promedio ponderado (por exportaciones) de los ECI de los productos de una región, su complejidad económica promedio. Para construir el ECI no se utilizan medidas de intensidad, sino más bien del grado de diversidad y de ubicuidad de los productos que cada país o región es capaz de hacer. Es una medida de la variedad del ecosistema productivo. La complejidad económica es importante, no sólo porque guarda una estrecha relación con el ingreso per cápita, sino también porque las diferencias que existen entre el ingreso que le correspondería a cada país o región según su complejidad y el que efectivamente tiene, son muy informativas a la hora de predecir el crecimiento futuro (Hausmann et. al, 2014).

Si se mide la complejidad económica con base en sus exportaciones, Chiapas es el tercer estado de menor complejidad de México (Gráfico No. 3). Esto quiere decir que Chiapas posee un ecosistema productivo muy poco diverso, de bajo conocimiento, que apenas le alcanza para exportar un conjunto pequeño de bienes primarios (café, bananas, caucho) que muchas otras regiones son capaces de hacer.

Gráfico No. 3



Fuente: Atlas Mexicano de Complejidad Económica (Center for International Development).

Medir la complejidad económica con base en las ventajas comparativas exhibidas en exportaciones tiene algunas debilidades. En primer lugar, cuando se consideran espacios subnacionales, tomar en cuenta sólo productos que la región es capaz de exportar competitivamente podría poner la barra demasiado alta. En el caso de Chiapas, por ejemplo, apenas sobreviven algunos productos básicos. Dado que el objetivo es detectar capacidades productivas, es posible que existan cosas que Chiapas es capaz de hacer y vender fuera de su territorio (al resto de México), que pasarían desapercibidas si sólo nos fijamos en exportaciones. Por otra parte, utilizar sólo estadísticas de comercio internacional nos llevaría a omitir la existencia del conocimiento y las capacidades productivas acumuladas en el sector servicios y en otros sectores no transables, como la construcción y el comercio (Crespi, Fernández-Arias y Stein, 2014).

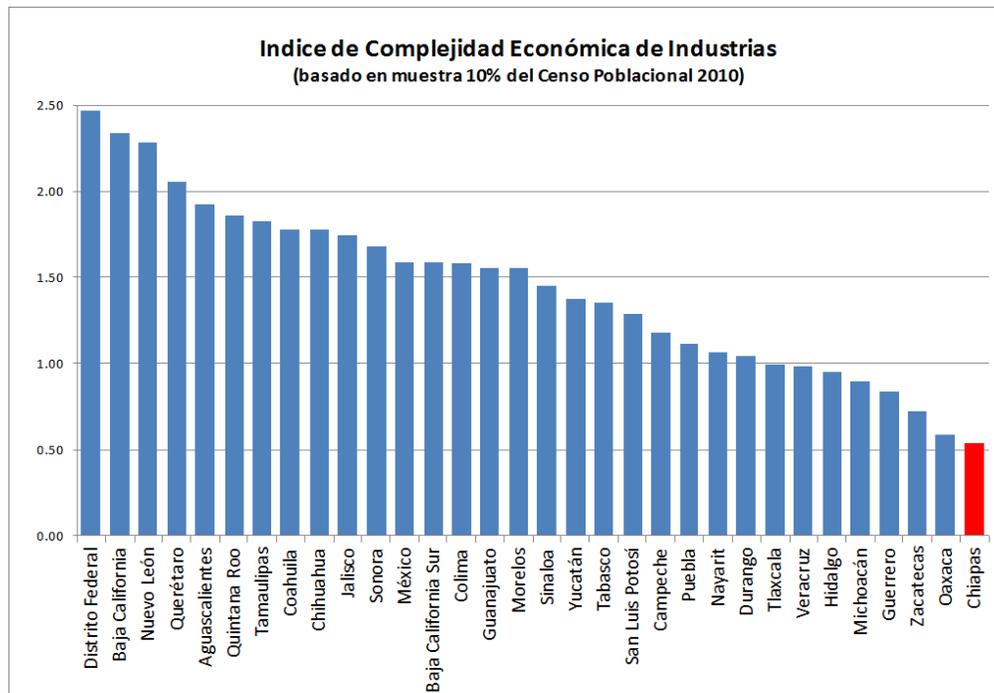
Para remediar ambas carencias calculamos un índice de complejidad utilizando intensidades relativas de empleo a nivel municipal, con base en la muestra del 10% del Censo Poblacional 2010. Según esta variante, decimos que un municipio tiene ventajas comparativas en un sector si la proporción del empleo del municipio en ese sector es mayor a la proporción del sector en el conjunto de México. Visto así, la complejidad económica de los municipios de México se distribuye alrededor de cero, que viene a representar la complejidad económica del municipio promedio de México.⁷ A partir de ahí, se calculó el promedio de cada entidad, ponderado por el número de individuos en cada municipio contenidos en la muestra. Dado que en promedio los individuos que trabajan tienden a vivir en municipios más complejos, la complejidad de cada entidad ponderada por trabajador es mayor que cero. Como se puede ver en el Gráfico No. 4, según este criterio Chiapas es el estado de menor complejidad de México.⁸

Según nuestra hipótesis, en ese contexto los incentivos para ahorrar, educarse, formalizarse, acumular experiencia, y demás factores que han sido utilizados para explicar la pobreza rural en México, es muy bajo. Más que factores asociados a la pobreza en Chiapas, estos vendrían a ser un síntoma de la baja variedad del ecosistema productivo de la región, y del bajo nivel de conocimiento que se ha acumulado.

⁷ Obsérvese que en el caso de la complejidad económica definida con base en exportaciones para los estados de México, el criterio es la proporción de las exportaciones que representa ese sector en cada estado, en contraste con la proporción que representa en las exportaciones del mundo (siguiendo Balassa, 1965). Por esa razón, los estados mexicanos en el Gráfico 3 se encuentran por encima de la media del mundo (cero), lo que quiere decir que los estados mexicanos son más complejos que el país promedio en el mundo.

⁸ También se realizó este mismo cálculo con intensidades relativas de empleo formal reportadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social para los años 2013 y 2014, sin ninguna variación significativa: Chiapas es la entidad con la menor complejidad económica de México.

Gráfico No. 4



Fuente: Microdatos de la muestra del 10% del Censo Poblacional 2010 (INEGI). Se calculó el índice de complejidad económica por municipio, y luego el del estado ponderando por trabajador usando los factores de expansión.

4. Datos

Los datos utilizados en el presente estudio provienen de los microdatos de la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI. Esta muestra corresponde al 10% de la base total del Censo que representa más de once millones de observaciones. Una de sus características esenciales es su representatividad a diferentes niveles de desagregación geográfica. Para propósitos de nuestro análisis se han utilizado los factores de expansión correspondientes a fin de obtener estimaciones significativas a nivel de estados y municipios.

La muestra final que se ha utilizado está compuesta por la población de mayores de 12 años y menores a 99 años, en cuya condición de actividad se declara que trabajó al menos una hora. Además, se consideran sólo aquellos individuos que reportan un ingreso por trabajo mensualizado positivo. De igual forma, con el fin de minimizar posibles sesgos en la distribución de ingresos, no se consideraron aquellas observaciones con ingresos con valores mayores o iguales a 999.999. La muestra final resultante cuenta con 2.749.207 observaciones.

El Cuadro No. 1 resume las propiedades estadísticas de las variables, para Chiapas y el resto de México, tanto a nivel individual como a nivel municipal. Allí se encuentran todos los sospechosos habituales considerados en los esfuerzos previos por estudiar los determinantes de la pobreza rural en México: Ingresos por trabajo, años de escolaridad, años de experiencia,

género, si habita en una localidad rural, si es hablante de una lengua indígena (monolingüe), si tiene un empleo formal o si trabaja en el sector público.

También hemos construido un set de variables a nivel municipal con base en diferentes fuentes de información. En primer lugar, nos interesa medir el efecto externalidad de un conjunto de variables tales como pertenecer a un municipio más grande, más y mejor educado, con mayor o menor proporción rural y predominancia indígena. En segundo lugar, nos interesa el índice de complejidad económica del municipio en donde habita el individuo (medido tanto por los datos de empleo formal del IMSS, como a través de la muestra del 10% del Censo Poblacional). Como se ha descrito anteriormente, es un indicador del grado de sofisticación, de conocimiento, y de existencia de capacidades productivas complementarias que determinan los retornos a los factores individuales. Por último, nos interesa qué tantas posibilidades tiene el individuo de conectarse a otros lugares de mayor complejidad económica, e intervenir en intercambios que efectivamente lo hagan parte de una red comercial en donde pueda emplear sus capacidades individuales.

Por esa razón, hemos estimado la distancia de cada municipio (en kilómetros y horas) a ciudades (localidades de más de cien mil habitantes, donde presumiblemente se reúnen diferentes capacidades productivas complementarias), aeropuertos, puertos, aduanas, y de las fronteras. Estas estadísticas corresponden a la distancia entre la cabecera de cada municipio y el lugar de destino, tal y como lo reporta *Google Maps Direction APIs*.⁹ Dadas dos coordenadas, *Google Maps* encuentra el viaje más corto que permite alcanzar la destinación especificada desde el origen señalado, retornando un estimado de la longitud y el tiempo del trayecto (en kilómetros y horas). El largo del viaje es el número de metros cubierto, mientras que el tiempo corresponde a estimados de *Google Maps* con base en las condiciones del camino, límites de velocidad, y niveles de tráfico promedio.

⁹ <https://developers.google.com/maps/documentation/directions>

Cuadro No. 1: Estadísticas descriptivas

Descripción	Resto de Mexico		Chiapas	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Nivel: individual				
Log del ingreso mensual por trabajador	8.39	0.83	7.87	1.18
Escolaridad (años)	9.70	4.56	8.14	6.39
Experiencia	21.51	14.49	22.48	19.33
Mujer	0.34	0.47	0.27	0.54
Hablante de lengua indígena	0.05	0.21	0.14	0.43
Nivel: municipal				
Log de población total	5.34	0.65	5.02	0.63
Escolaridad municipal promedio	9.70	1.50	8.14	2.22
% población indígena municipal promedio	0.05	0.12	0.14	0.29
Localidad rural	0.16	0.36	0.31	0.57
Complejidad Económica (IMSS)	1.13	0.71	0.31	1.08
Complejidad Económica (muestra 10% del Censo de Población)	1.58	0.94	0.53	1.36
Distancia en km. a la localidad más cercana con 100k hab. o más	30.92	49.62	53.75	63.42
Distancia en km. al aeropuerto más cercano	71.10	68.78	83.29	67.34
Distancia en km. al puerto más cercano	304.51	191.28	210.13	114.91
Distancia en km. a la aduana fronteriza más cercana	721.54	355.63	310.74	189.76
Distancia en horas a la localidad más cercana con 100k hab. o más	0.51	0.70	0.87	0.93
Distancia en horas al aeropuerto más cercano	1.00	0.83	1.30	0.94
Distancia en horas al puerto más cercano	3.59	2.21	2.78	1.52
Distancia en horas a la aduana fronteriza más cercana	8.08	3.91	3.88	2.31

El set de estadísticas relativas a variables individuales resulta bastante descriptivo de las diferencias entre Chiapas y el resto de México. En promedio, el ingreso por trabajador en el resto de México es 52% más alto que en Chiapas¹⁰. Los trabajadores en Chiapas tienen apenas 16.1% menos años de escolaridad que en el resto de México (8,1 versus 9,7). La participación femenina en la fuerza laboral ocupada es 21.1% inferior (27%, en contraste con 34%). No se encontró una diferencia importante en los años de experiencia.¹¹

En términos de complejidad, ya sea medida con los datos de empleo formal del IMSS o con base en la muestra del 10% del Censo Poblacional 2010, las diferencias son muy significativas. Los trabajadores chiapanecos, en promedio, trabajan en municipios cuyas economías son entre 66% (Censo) y 72% (IMSS) menos complejas que el resto de México.

¹⁰ Esta cifra corresponde a la resta de los dos logaritmos del ingreso, una aproximación que resulta engañosa dada la amplitud de la diferencia. En términos exactos, el ingreso promedio de los trabajadores de Chiapas está 40,7% por debajo del promedio del resto de México (lo que equivale a decir que en el resto de México el ingreso promedio es 68,7% mayor que en Chiapas).

¹¹ Conviene insistir que estas diferencias están medidas entre trabajadores, es decir, entre los individuos en la muestra del 10% del Censo Poblacional 2010 que reportaron un ingreso laboral positivo.

El set de estadísticas municipales provee una descripción que ha sido poco explorada en la literatura en términos de externalidades y conectividad. Entre las primeras, cabe destacar que en promedio el trabajador chiapaneco vive en municipios más pequeños (28%) y de menor escolaridad (16%). También vive en municipios que en promedio son mucho más rural (97%) y cuentan con un mayor porcentaje de población indígena (194%). En relación con las variables de conectividad, tanto en kilómetros como en horas, se puede apreciar en la parte inferior del Cuadro No. 1 que el trabajador chiapaneco vive en lugares que están más retirados de ciudades con más de 100.000 habitantes (74% y 69% más lejos, en kilómetros y en horas, respectivamente) y más lejos de aeropuertos (17% y 29% respectivamente, probablemente como producto de su accidentada geografía); pero más próximos a puertos (entre 31% y 22%) y aduanas fronterizas (entre 57% y 52%) que el promedio de los demás municipios mexicanos.

5. Factores asociados a la diferencia en ingresos entre Chiapas y el resto de México

Las secciones anteriores documentan una brecha importante entre el ingreso promedio de Chiapas y el resto de México. Esta sección explora cuáles son los factores asociados con dicha brecha. Es importante señalar que el análisis de esta sección es descriptivo, revela los factores asociados con ingresos y con diferencias en ingresos entre Chiapas y el resto de México, pero no pueden ser interpretados causalmente.

En el Cuadro No. 2 están reportados los resultados de un conjunto de regresiones hechas para trabajadores de Chiapas, en donde la variable dependiente es el logaritmo del ingreso, y las variables explicativas son los principales factores potencialmente asociados a ingresos que están disponibles en la base de datos que hemos construido.^{12 13}

La columna (1) presenta la regresión Minceriana¹⁴ más básica y sugiere que manteniendo constantes los años de experiencia laboral, un año de educación en Chiapas está asociado con 11,3% mayores ingresos. La especificación (2) incluye el sexo de la persona y si la sólo sabe hablar una lengua indígena. En este caso, los retornos al año adicional de educación se reducen en 0.6 puntos porcentuales (a 10,7%), lo cual implica que la relación anterior entre escolaridad e ingresos en parte recogía el hecho de que las mujeres y los indígenas suelen percibir menores ingresos así como tener menores niveles de educación.

¹² No incluimos las variables de conectividad (en kilómetros y horas) reportadas en la sección anterior, porque al no variar entre individuos de una misma municipalidad (han sido estimadas a nivel de la cabecera del municipio), no presentan suficiente variación como para resultar significativas. Presumiblemente, una parte de este efecto de desconexión se encuentra recogido en la variable rural, que sí presenta variaciones entre individuos de un mismo municipio, pero diferente localidad.

¹³ Es importante notar que dado que partimos de la muestra del 10% del Censo Poblacional, el número de observaciones es muy grande tanto para Chiapas (127.933) como para el resto de México (2.621.274), lo que resulta en coeficientes que en la gran mayoría de los coeficientes son estadísticamente significativos.

¹⁴ Mincer (1958).

Esto se condice con el hecho de que las mujeres ganan 12,0% menos que los hombres que tienen el mismo nivel de educación, experiencia y etnicidad. Sin embargo, el tema étnico resulta mucho más importante, en tanto aquellos con lengua materna indígena ganan 42.6% menos que el resto de chiapanecos.

Es natural preguntarse si, además del nivel de educación del individuo, los años de escolaridad promedio del municipio están asociados con mayores ingresos para quienes viven allí. En teoría esto sería posible si hay externalidades positivas derivadas del hecho de vivir en un municipio con altos niveles de educación. Los resultados de las dos especificaciones siguientes (3 y 4) sugieren que el nivel de educación promedio del municipio sí se relaciona de manera positiva con los ingresos del individuo (4,8% y 4,5%, respectivamente). Asimismo, también se añadieron otras tres variables no individuales: el porcentaje de mujeres en el municipio, el de indígenas y si la localidad es rural. Ambas especificaciones muestran que el porcentaje de mujeres tiene una relación fuertemente positiva con el ingreso (8.5%), mientras que el porcentaje de población indígena y la condición rural de la localidad tienen el signo opuesto (-2.1% y -2.4%, respectivamente).

En la cuarta y quinta especificaciones, hemos incluido la interacción entre la educación del individuo y la educación promedio de su municipio, en un esfuerzo por evaluar el efecto incremental para un individuo mejor educado de trabajar en un municipio con mayores niveles de educación. Los resultados no son significativos, lo cual sugiere que en Chiapas los individuos educados no se benefician en mayor medida que el resto de un entorno más educado. Finalmente, se incluyó la complejidad económica del municipio, la cual se asocia positivamente con el ingreso de los individuos en él (16.2%). Asimismo, al tomar en cuenta a la complejidad las variables a nivel municipal (escolaridad, porcentaje de mujeres y porcentaje de indígenas) pierden significancia. El porcentaje de mujeres en la fuerza laboral es la variable que experimenta un cambio más extremo: pasa de una relación fuertemente positiva y significativa (36,6%) a una medianamente negativa y poco significativa (-3.7%). Esto parecería sugerir que los municipios con una mayor participación laboral femenina suelen ser a su vez los de mayor complejidad económica dentro de Chiapas. Por el contrario, la condición rural mantiene su asociación negativa con el ingreso (-23.4%), lo cual tiene sentido en tanto es probable que buena parte de las capacidades productivas municipales recogidas por el índice se encuentren en las zonas urbanas del mismo.

Cuadro No. 2 - Factores Asociados con Ingresos en Chiapas

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Log (ingreso)				
VARIABLES INDIVIDUALES					
Escolaridad	0.113*** (0.002)	0.107*** (0.001)	0.090*** (0.001)	0.087*** (0.004)	0.097*** (0.005)
Experiencia	0.032*** (0.001)	0.030*** (0.001)	0.027*** (0.001)	0.027*** (0.001)	0.027*** (0.001)
Experiencia ²	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)
Mujer		-0.120*** (0.012)	-0.209*** (0.008)	-0.209*** (0.008)	-0.208*** (0.008)
Lengua Indígena		-0.426*** (0.074)	-0.223** (0.069)	-0.223** (0.069)	-0.224*** (0.067)
VARIABLES NO INDIVIDUALES					
Escolaridad Promedio (Municipio)			0.048*** (0.010)	0.045*** (0.011)	0.028* (0.013)
Porcentaje Mujeres (Municipio)			0.845*** (0.249)	0.846*** (0.249)	-0.366* (0.166)
Porcentaje Lengua Indígena (Municipio)			-0.209*** (0.042)	-0.210*** (0.043)	-0.030 (0.055)
Rural (Localidad)			-0.243*** (0.027)	-0.244*** (0.027)	-0.234*** (0.025)
Escolaridad*Escolaridad Municipio				0.000 (0.443)	-0.001 (0.001)
Índice de Complejidad Económica (ECI Censo 2010)					0.162*** (0.035)
Constante	6.526*** (0.036)	6.695*** (0.018)	6.377*** (0.042)	6.403*** (0.061)	6.745*** (0.108)
Observaciones	127,933	127,933	127,933	127,933	127,933

Errores estándares reportados en paréntesis.

*/**/***: Estadísticamente significativo al 10%/5%/1%.

Los factores contemplados en el análisis anterior están asociados a mayores o menores ingresos dentro de la geografía de Chiapas. Si bien son importantes para comprender qué factores están asociados a los ingresos de los trabajadores dentro de la entidad, no contabilizan el hecho de que los ingresos promedio en Chiapas son muy inferiores a los que se registran en el resto de México. Por esa razón, en el Cuadro No. 3 se encuentran un conjunto de especificaciones en donde la variable dependiente es nuevamente el logaritmo del ingreso, pero en donde se incluyen además todos los trabajadores en nuestra base de datos en el resto de México. En ese contexto, las variables explicativas son los factores potencialmente asociados a las diferencias en ingresos que observamos entre Chiapas y el resto del país.

La primera columna del Cuadro No. 3 revela, tal como lo señaló la sección anterior, que el ingreso promedio de los trabajadores en Chiapas es 40,7% más bajo que el de los trabajadores del resto de México.¹⁵ Vemos que esta diferencia se reduce en un 28,9% una vez que controlamos estadísticamente por los principales factores del Cuadro No. 2 (educación, experiencia, lengua indígena y ruralidad). En este análisis se confirma que algunos de los resultados observados en Chiapas son también válidos para el resto de México. Por un lado, se encuentra que la escolaridad y la experiencia se encuentran relacionados al ingreso de manera positiva (9,0% y 3,0%, respectivamente), mientras que el ser mujer (-27,6%), ser monolingüe indígena (-23,8%) y vivir en una localidad rural (-23,9%) están asociados significativamente con niveles muy inferiores de ingresos.

La regresión en la columna (3) examina si los retornos asociados con los factores en la columna (2) son diferentes para Chiapas que para el resto de México. Si bien los coeficientes de las interacciones entre Chiapas y años de escolaridad, y entre Chiapas y experiencia, aparecen como estadísticamente significativos, la magnitud en cada caso es muy pequeña. Ese no es el caso del coeficiente de género, según el cual las mujeres que trabajan en Chiapas tienen ingresos 10,6% superiores a las de similares características en el resto de México. De igual forma, aunque con el signo opuesto, ser indígena o vivir en ámbito rural en Chiapas reduce el salario mensual un 12,8% y un 11,5% más que en el resto de México.

La especificación en la columna (4) omite todas las interacciones que habíamos utilizado para determinar el impacto diferencial del conjunto de variables en Chiapas, y en su lugar considera el indicador de complejidad económica que hemos estimado para cada municipio con base en los microdatos de la muestra del 10% del Censo Poblacional 2010. Como se puede apreciar, una vez que controlamos por complejidad económica la diferencia entre Chiapas y el resto de México se reduce de una forma mucho mayor de lo que habíamos conseguido con el conjunto de interacciones. Esto sugiere que las diferencias que hemos documentado entre los ingresos de Chiapas y el resto de México están asociadas en una medida significativa a diferencias en la complejidad económica. Asimismo, es importante destacar que la relación negativa del ingreso con la lengua indígena y la localidad rural encontrada en la especificación (1) se reduce considerablemente una vez que se controla por la complejidad económica. Esto sugiere que buena parte de dicha relación estaba asociada al hecho de que las localidades rurales y los trabajadores indígenas suelen pertenecer a municipios poco complejos.

¹⁵ Dado que la variable dependiente de la regresión está expresada en logaritmos, esto corresponde a $[\exp(-0.523)-1]=-0.407$ o -40.7%. Esto también es equivalente a la afirmación que el ingreso promedio de los trabajadores en el resto de México es 68,7% mayor que el ingreso promedio de los trabajadores en Chiapas.

**Cuadro No. 3 - Factores Asociados con Diferencias en Ingresos:
Chiapas vs Resto de México**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Log (ingreso)				
Chiapas	-0.523*** (0.017)	-0.341*** (0.012)	-0.360*** (0.018)	-0.237*** (0.011)	-0.233*** (0.017)
Escolaridad		0.090*** (0.000)	0.090*** (0.000)	0.085*** (0.000)	0.085*** (0.000)
Experiencia		0.030*** (0.000)	0.030*** (0.000)	0.029*** (0.000)	0.029*** (0.000)
Experiencia ²		-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)
Mujer		-0.276*** (0.001)	-0.279*** (0.001)	-0.284*** (0.001)	-0.287*** (0.001)
Lengua Indígena		-0.238*** (0.008)	-0.224*** (0.005)	-0.150*** (0.007)	-0.136*** (0.004)
Localidad Rural		-0.239*** (0.005)	-0.231*** (0.005)	-0.099*** (0.005)	-0.088*** (0.005)
Chiapas*Escolaridad			0.007*** (0.001)		0.007*** (0.001)
Chiapas*Experiencia			-0.002** (0.001)		-0.002** (0.001)
Chiapas*Experiencia ²			0.000*** (0.000)		0.000*** (0.000)
Chiapas*Mujer			0.101*** (0.008)		0.083*** (0.008)
Chiapas*Lengua Indígena			-0.137* (0.067)		-0.129* (0.063)
Chiapas*Localidad Rural			-0.122*** (0.028)		-0.169*** (0.027)
Índice de Complejidad Económica (ECI Censo 2010)				0.135*** (0.001)	0.136*** (0.001)
Constante	8.395*** (0.002)	7.291*** (0.004)	7.292*** (0.004)	7.113*** (0.005)	7.113*** (0.005)
Observaciones	2,474,220	2,474,220	2,474,220	2,474,220	2,474,220

Fuente: Muestra del 10% del Centro Poblacional, 2010.

Errores estándares reportados en paréntesis.

*/**/***: Estadísticamente significativo al 10%/5%/1%.

Por último, en la columna (5) se incluyen todas las variables. Los resultados son muy similares a los de la columna (3), aunque la diferencia de ingresos no explicada pasa de un 30,2% a 20,8%. Además, de manera similar a lo mencionado en el párrafo anterior, la magnitud de la asociación negativa adicional con la lengua indígena en Chiapas se reduce, lo cual es consistente con la idea de que los indígenas en Chiapas suelen vivir en municipios con baja complejidad. Sin embargo, el cambio en la asociación negativa adicional con la ruralidad se

incrementa, lo cual sugiere que los trabajadores rurales en Chiapas suelen habitar municipios más complejos que aquellos en el resto del país.

6. Descomposición Blinder-Oaxaca

Si bien desde el punto de vista analítico resulta tentador agregar variables gradualmente e interpretar los coeficientes como una señal de la contribución incremental de cada factor a la explicación de las diferencias en ingresos entre los trabajadores de Chiapas y el resto de México, este método no es apropiado porque los coeficientes varían mucho según la secuencia en que se introducen las variables.

Para poder determinar con mayor precisión qué factores están asociados con dicha brecha, utilizaremos la descomposición Blinder-Oaxaca (Blinder, 1973; Oaxaca 1973). Esta técnica es ampliamente utilizada para descomponer diferencias de medias entre dos grupos. Uno de los usos más comunes ha sido el análisis de diferencias en salarios entre hombres y mujeres o entre grupos étnicos. También ha sido utilizada para analizar diferencias en indicadores de salud entre pobres y no pobres (O'Donnell et al., 2008). En este caso, utilizamos la técnica para analizar diferencia en ingresos entre Chiapas y el resto de México.

Las descomposiciones que presentamos a continuación están basadas en regresiones estadísticas donde la variable dependiente es ingreso y las variables explicativas son los factores que pudieran explicar las diferencias en ingreso entre Chiapas y el resto de México. Conviene insistir en que éste es un análisis descriptivo que revela los factores asociados con estas diferencias, y que no necesariamente implica causalidad. Su utilidad radica en entender qué fracción de la brecha en ingresos está asociada con diferencias en características entre los habitantes de Chiapas y los del resto de México, y qué fracción está asociada con diferencias en los “retornos” asociados a estas características.

Intuitivamente, la descomposición de Blinder-Oaxaca intenta de explicar qué pasaría estadísticamente si a los habitantes de Chiapas les diéramos las mismas características promedio (los mismos niveles promedio de años de escolaridad, calidad en la educación, experiencia, porcentaje de mujeres, porcentaje de personas que sólo hablan lengua indígena y porcentaje de personas que viven en áreas rurales) que los de los habitantes del resto de México, y si le diéramos los mismos retornos en ingresos asociados a esas características.

El Cuadro No. 4a presenta los resultados de la descomposición para la misma especificación utilizada en la columna (2) del cuadro anterior, expresados en dos formas distintas: original (columnas 1 y 2) y porcentual (columnas 3 y 4). El primer panel presenta la descomposición principal de la brecha de ingresos en tres componentes: características, coeficientes (que representan los retornos en ingresos asociados con estas características) y las interacciones entre las características y los coeficientes. La fila de las características representa qué le sucedería a los trabajadores de Chiapas si los dotáramos con las mismas características que los del resto de México. La fila de los coeficientes representa qué le pasaría si le damos los

mismos retornos asociados a estas características, y la fila de interacciones representa qué le pasaría si le damos a los trabajadores de Chiapas las mismas características y los mismos retornos asociados a estas características.¹⁶ El segundo panel presenta los resultados de descomponer estos tres componentes en sus correspondientes sub-componentes, para cada una de las características asociadas con los ingresos de los trabajadores.

Los resultados de esta descomposición (Cuadro No. 4a) sugieren que los trabajadores del resto de México tienen ingresos promedio que son 68,7% mayores que los trabajadores de Chiapas (columna 3), y que alrededor del 43,6% de esta brecha se puede explicar por diferencias en las características promedios entre estos dos grupos.¹⁷ Esto deja un gran porcentaje de la brecha en ingresos entre el resto de México y Chiapas sin explicar, y sugiere que hay factores en juego que van más allá de las diferencias en características individuales.

En la columna (3) también podemos observar que las características principales asociadas a la reducción en la brecha son educación (16,3%), localidad rural (5,6%) y lengua indígena (3,4%). De igual forma, por el tamaño de la constante en las columnas (1) y (3) es posible deducir que asignarle a los trabajadores de Chiapas los retornos en ingresos asociados con estas características para los trabajadores de México no está asociado con una reducción importante en la brecha de ingreso entre estos dos grupos.¹⁸

¹⁶ En el caso de la columna 1, estos 3 componentes suman 0.523 (que representa la diferencia en los logaritmos del ingreso), mientras que en el caso de la columna (3) la multiplicación de estos componentes es 1.687 (que representa el hecho de que el ingreso promedio de los trabajadores en el resto de México es 68,7% más alto que el de Chiapas).

¹⁷ Esto corresponde a $0.228/0.523=0.436$ o 43,6%

¹⁸ Esto se deduce al observar que el número asociado a la constante en la sección de los coeficientes (columnas 1 y 3) es mucho mayor que el resto de los números en esa sección.

Cuadro No. 4a - Descomposición Blinder-Oaxaca
Chiapas vs. Resto de México

	En términos originales		En términos porcentuales	
	(1)	(2)	(3)	(4)
	Coefficiente de Descomposición	Error Estándar	Coefficiente de Descomposición	Error Estándar
Diferencia log(ingreso)	0.523	0.015	1.687	0.025
Blinder-Oaxaca				
Características	0.228	0.013	1.256	0.016
Coefficientes	0.344	0.012	1.411	0.017
Interacciones	-0.049	0.010	0.952	0.009
Características				
Escolaridad	0.151	0.007	1.163	0.008
Experiencia	0.001	0.001	1.001	0.001
Mujer	-0.013	0.001	0.987	0.001
Lengua Indígena	0.034	0.006	1.034	0.007
Localidad Rural	0.055	0.006	1.056	0.006
Coefficientes				
Escolaridad	-0.061	0.009	0.941	0.008
Experiencia	0.014	0.008	1.014	0.008
Mujer	-0.027	0.002	0.973	0.002
Lengua Indígena	0.019	0.009	1.020	0.010
Localidad Rural	0.038	0.009	1.039	0.009
Constante	0.360	0.018	1.434	0.026
Interacciones				
Escolaridad	-0.012	0.002	0.988	0.002
Experiencia	0.001	0.000	1.001	0.000
Mujer	-0.007	0.001	0.993	0.001
Lengua Indígena	-0.013	0.006	0.987	0.006
Localidad Rural	-0.019	0.005	0.981	0.004

Complejidad Económica

Dado que los resultados de la descomposición Blinder-Oaxaca sugieren que gran parte de la brecha en ingresos entre Chiapas y el resto de México no se puede explicar a través de diferencias en educación (años de escolaridad y calidad), experiencia, género, población rural y lengua indígena, cabe preguntarse qué otro factor puede explicar dicha brecha.

Nuestra hipótesis es que la relativa baja complejidad económica de Chiapas es uno de los principales inhibidores del crecimiento, y que dicho indicador recoge información que no se encuentra en ninguno de los factores analizados anteriormente. De hecho, los resultados de la

columna 5 en el Cuadro No. 3 sugieren que un punto adicional¹⁹ en el índice de complejidad económica del municipio está asociado a un ingreso 13,6% mayor, controlando estadísticamente por educación, experiencia, género, ruralidad y lengua indígena.

Nuestro Cuadro No. 4b replica el análisis realizado en el Cuadro No. 4a, pero incorpora explícitamente el índice de complejidad económica a nivel municipal. Los resultados sugieren que la complejidad económica es un factor importante para explicar la brecha de ingresos entre los trabajadores de Chiapas y el resto de México. Con la inclusión de complejidad, el coeficiente de características pasa de 1.256 (columna 3 en el Cuadro No. 4a) a 1.437 (columna 3 en el Cuadro No. 4b). Según el coeficiente de características correspondiente a ECI Censo 2010 (1.193), dotar a Chiapas con la complejidad económica promedio del resto de México estaría asociado con un aumento en los ingresos de los trabajadores chiapanecos de 19,3%. Esta magnitud es muy superior a los registros de los demás sospechosos habituales tales como años de escolaridad (1.152), localidad rural (1.037) o lengua indígena (1.023).

¹⁹ Para referencia, el índice de complejidad económica de Chiapas medido a través de los micro-datos de la muestra de 10% del Censo Poblacional es 100 puntos menor que el del resto de México (1.41 vs. 0.41).

Cuadro No. 4b - Descomposición Blinder-Oaxaca con Complejidad Económica**Chiapas vs. Resto de México**

	En términos originales		En términos porcentuales	
	(1) Coeficiente de Descomposición	(2) Error Estándar	(3) Coeficiente de Descomposición	(4) Error Estándar
Diferencia log(ingreso)	0.523	0.014	1.687	0.024
Blinder-Oaxaca				
Características	0.363	0.018	1.437	0.026
Coeficientes	0.241	0.011	1.272	0.014
Interacciones	-0.081	0.016	0.922	0.015
Características				
Escolaridad	0.141	0.006	1.152	0.007
Experiencia	0.002	0.001	1.002	0.001
Mujer	-0.015	0.001	0.985	0.001
Lengua Indígena	0.023	0.006	1.023	0.006
Localidad Rural	0.036	0.004	1.037	0.005
ECl (Censo 2010)	0.176	0.011	1.193	0.013
Coeficientes				
Escolaridad	-0.045	0.009	0.956	0.009
Experiencia	0.016	0.008	1.016	0.008
Mujer	-0.021	0.002	0.980	0.002
Lengua Indígena	0.015	0.008	1.015	0.008
Localidad Rural	0.045	0.008	1.046	0.008
ECl (Censo 2010)	-0.018	0.006	0.982	0.005
Constante	0.248	0.016	1.281	0.021
Interacciones				
Escolaridad	-0.009	0.002	0.992	0.002
Experiencia	0.001	0.000	1.001	0.000
Mujer	-0.006	0.001	0.994	0.001
Lengua Indígena	-0.010	0.005	0.990	0.005
Localidad Rural	-0.022	0.004	0.978	0.004
ECl (Censo 2010)	-0.035	0.003	0.965	0.010

Puede argumentarse que la complejidad económica tiene componentes endógenos con las demás variables utilizadas, y muy particularmente con educación. Los lugares con más y mejor educación pueden desarrollar capacidades para producir bienes más variados y menos ubicuos, lo que llevaría a una mayor complejidad económica. Aunque se menciona con bastante menos frecuencia, esa endogeneidad también fluye en dirección contraria: En los lugares económicamente más complejos, existen mayores incentivos para adquirir mayor educación.

Para dilucidar los rangos de impacto de educación (medida como años de escolaridad) y complejidad económica utilizaremos un procedimiento estadístico. En una primera etapa, realizamos una regresión entre la complejidad económica del municipio en donde vive el trabajador y su nivel de educación. Los residuos de esa regresión se interpretan como el

componente exógeno de complejidad (el componente de complejidad no asociado a educación). En una segunda etapa corremos una regresión similar, utilizando los años de escolaridad como variable dependiente, y complejidad económica como regresor. Los residuos de esta última se interpretan como el componente exógeno de educación (el componente de educación no asociado a complejidad).

A continuación, repetimos el análisis de descomposición de Blinder-Oaxaca para dos escenarios diferentes. En el primero, utilizamos el componente exógeno de complejidad en lugar del ECI, i.e. los residuos de la regresión realizada en la primera etapa. En este caso, la variable complejidad es despojada del componente endógeno que representa educación, lo que resulta en un límite superior de coeficientes para educación, y en un límite inferior de coeficientes para complejidad.

En la segunda especificación, utilizamos el componente exógeno de educación (años de escolaridad), i.e. los residuos de la regresión realizada en la segunda etapa. Aquí ocurre lo contrario: Educación es despojada del componente endógeno que representa complejidad, lo que resulta en un límite inferior de coeficientes para educación, y en un límite inferior de coeficientes para complejidad.

Los resultados de este procedimiento estadístico se encuentran en el Cuadro No. 5. Allí, además de las dos especificaciones descritas anteriormente (columnas 2 y 3) se ha incorporado para propósitos ilustrativos la especificación base (columna 1), que ya había sido presentada en la Cuadro No. 4b (columna 3). Por razones de espacio, en la Cuadro No. 5 se omiten los errores estándares de estimación.

Cuadro No. 5 - Descomposición Blinder-Oaxaca
Límites superiores e inferiores para la influencia de educación (años de escolaridad) y complejidad

	Coeficiente de descomposición (en términos porcentuales)		
	(1) Base	(2) ECI Residual	(3) Escolaridad Residual
Diferencia log(ingreso)	1.687	1.687	1.687
Blinder-Oaxaca			
Características	1.437	1.437	1.437
Coeficientes	1.272	1.272	1.272
Interacciones	0.922	0.922	0.922
Características			
Escolaridad	1.152	1.169	1.016
Experiencia	1.002	1.002	1.002
Mujer	0.985	0.985	0.985
Lengua Indígena	1.023	1.023	1.023
Localidad Rural	1.037	1.037	1.037
ECI (Censo 2010)	1.193	1.174	1.351
Coeficientes			
Escolaridad	0.956	0.941	1.001
Experiencia	1.016	1.016	1.016
Mujer	0.980	0.980	0.980
Lengua Indígena	1.015	1.015	1.015
Localidad Rural	1.046	1.046	1.046
ECI (Censo 2010)	0.982	1.032	0.978
Constante	1.281	1.239	1.229
Interacciones			
Escolaridad	0.992	0.988	0.999
Experiencia	1.001	1.001	1.001
Mujer	0.994	0.994	0.994
Lengua Indígena	0.990	0.990	0.990
Localidad Rural	0.978	0.978	0.978
ECI (Censo 2010)	0.965	0.968	0.958

Obsérvese que el total de la descomposición de la variación entre sus diferentes categorías (características, coeficientes, interacciones) no cambia, el procedimiento que se ha seguido sólo altera los coeficientes de la variable educación (años de escolaridad) y complejidad económica. En la segunda especificación, el límite inferior de la influencia de complejidad económica es 1,174 (no muy lejos del escenario base 1,193), mientras que la tercera estima el límite superior (1,351). Según se distribuya la endogeneidad entre educación y complejidad,

dotar a los municipios de Chiapas con la complejidad promedio del resto de México tendría un impacto en los ingresos de sus trabajadores entre 17,4% y 35,1%.

En contraste, el límite superior del impacto de mayores años de escolaridad (1,169, columna 2) no está muy lejos de su coeficiente de características en el escenario base (1,152, columna 1); mientras el límite inferior cae a 1,016 (columna 3).

7. Calidad de la educación

En este trabajo se ha utilizado exclusivamente los años de escolaridad como la variable educativa. Pero la educación de una persona no solo depende de la cantidad de años de estudio sino de la calidad de dicha educación. Así, idealmente se debería incorporar en el análisis cuantitativo la calidad de la enseñanza recibida por los mexicanos que hoy conforman la fuerza laboral.

Lamentablemente, dicha información es inexistente. Lo más cercano que se obtuvo fueron los resultados de la prueba ENLACE 2010 de los estudiantes pre-universitarios (no se cuentan con un indicador de la calidad de enseñanza universitaria)²⁰. El uso de los resultados de esta prueba para aproximar la calidad de la educación recibida por los trabajadores en México y Chiapas se basaría en el supuesto que las diferencias de calidad se han mantenido constantes en el tiempo. Sin embargo, éste es un supuesto difícil de justificar, por lo que se optó no incluir dicha variable en los análisis realizados a lo largo de este trabajo.

No obstante, en esta sección se muestra de manera ilustrativa el resultado de un ejercicio realizado con dichos datos. En primer lugar, para cada escuela-grado se midió el número de estudiantes que tuvieron un desempeño bueno o excelente^{21,22}, el cual luego fue agregado para cada municipio-grado y estado-grado y luego expresado como proporción del total de estudiantes.²³

²⁰ La prueba ENLACE es llevada a cabo por la Secretaría de Educación Pública a todos los niveles de educación pre-universitaria: primaria (últimos cuatro grados), secundaria (los tres grados) y media-superior (último grado). Las principales materias cubiertas son matemáticas y español.

²¹ La información publicada por la Secretaría de Educación Pública incluye el puntaje promedio de cada escuela en cada materia (matemáticas y español) y la distribución de los estudiantes evaluados en cuatro categorías: “insuficiente”, “elemental”, “bueno” y “excelente”. Debido a que la base de datos de media-superior sólo incluye la distribución, se decidió no excluirla y crear el indicador que aquí se ha descrito.

²² También se construyó un índice compuesto que pondera el porcentaje de alumnos en cada una de las cuatro categorías, el cual toma valores que van desde 0 (si el 100% de los alumnos se ubicó en el rango “insuficiente”) a 3 (si el 100% de los alumnos se ubicó en el rango “excelente”), que luego fue promediado para cada municipio-grado y estado-grado. Si bien los resultados cualitativos no variaron, su interpretación es más compleja, por lo que se prefirió el indicador basado en la proporción.

²³ Dado que la prueba ENLACE no se aplicó al primer y segundo grado de primaria ni al primer y segundo grado de media-superior en 2010, a los dos primeros se les imputó el índice de tercer grado de primaria y a los dos últimos el de tercero de media-superior.

En segundo lugar, se le asignó a cada trabajador el promedio simple entre ambas materias (español y matemáticas) de la prueba ENLACE de su municipio-grado. Es importante resaltar que esto asume que las diferencias en los resultados académicos entre escuelas pueden ser interpretadas como diferencias en la calidad de la enseñanza. Sin embargo, las características socioeconómicas de los hogares de los estudiantes también pueden afectar su performance académica. Por esta razón, en principio se debería controlar por estas características del hogar, tales como su ingreso promedio o el nivel educativo de los padres. Sin embargo, dado que dicha información no se encuentra disponible, no se llevó a cabo el control, por lo que los resultados deberán ser interpretados con esta salvedad²⁴.

En tercer lugar, varios trabajadores no contaron con información. Por ejemplo, en el caso de trabajadores que emigraron (viven en un estado distinto al que nacieron), se les asignó el promedio de la prueba enlace en el estado de nacimiento (no se cuenta con información del municipio de nacimiento), para su grado de instrucción. Otro caso es el de los trabajadores sin educación, a los cuales se les asignó un valor de cero, y el de aquellos con educación superior, a quienes se les asignó el valor del último año de media superior de su municipio. Finalmente, la base de datos de ENLACE no contaba con información para todos los municipios mexicanos, por lo cual se perdía el 28% de las observaciones al incorporar dicha variable al análisis. Por esto, se optó por imputar la variable. Para ello, primero se llevó a cabo una regresión de la calidad educativa sobre el municipio de residencia, el área (urbano/rural), el sexo y la etnicidad para aquellos individuos con información. Luego, se utilizaron los coeficientes de dicha regresión para estimar el valor de la variable de calidad educativa de los trabajadores con los cuales no contábamos con información.

Una vez estimada la variable de la calidad educativa, se replicó el cuadro No. 3, esta vez añadiéndole dicha variable. Los resultados muestran una relación positiva y significativa entre la calidad de la educación y el ingreso laboral. No obstante, cuantitativamente es una relación pequeña: un punto porcentual adicional en el indicador de calidad educativa (porcentaje de estudiantes con desempeño al menos “bueno”) está correlacionado con un aumento del ingreso laboral de apenas entre 0.2% y 0.3%, en México, y 0.4% y 0.5% en Chiapas. Por supuesto, esta relación puede ser el reflejo de un rol real limitado de las diferencias en la calidad educativa para explicar las diferencias de ingreso, o más bien, ser el resultado de las limitaciones de los datos utilizados.

²⁴ Se consideró regresionar los valores calculados de calidad educativa a nivel municipal sobre las variables mencionadas calculadas solo para la población menor a 12 años de la muestra del Censo. Sin embargo, para evitar el riesgo de encontrar correlaciones espúreas entre los residuos de dicha regresión (los cuales hubieran conformado la nueva medición de la calidad educativa “limpia”) y los ingresos laborales de la población mayor a 12 años se optó por utilizar las mediciones iniciales.

Cuadro No. 6 - Factores Asociados con Diferencias en Ingresos:

	Chiapas vs Resto de México			
	(1)	(2)	(3)	(4)
	Log (ingreso)	Log (ingreso)	Log (ingreso)	Log (ingreso)
Chiapas	-0.359*** (0.012)	-0.508*** (0.020)	-0.253*** (0.011)	-0.381*** (0.019)
Escolaridad	0.076*** (0.000)	0.075*** (0.000)	0.071*** (0.000)	0.070*** (0.000)
Experiencia	0.032*** (0.000)	0.032*** (0.000)	0.031*** (0.000)	0.031*** (0.000)
Experiencia ²	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)	-0.000*** (0.000)
Mujer	-0.285*** (0.001)	-0.288*** (0.001)	-0.293*** (0.001)	-0.295*** (0.001)
Lengua Indígena	-0.261*** (0.008)	-0.249*** (0.005)	-0.179*** (0.007)	-0.167*** (0.004)
Localidad Rural	-0.244*** (0.005)	-0.236*** (0.005)	-0.104*** (0.005)	-0.094*** (0.005)
Calidad educación	0.003*** (0.000)	0.003*** (0.000)	0.002*** (0.000)	0.002*** (0.000)
Chiapas*Escolaridad		0.016*** (0.001)		0.016*** (0.001)
Chiapas*Experiencia		-0.003*** (0.001)		-0.003*** (0.001)
Chiapas*Experiencia ²		0.000*** (0.000)		0.000*** (0.000)
Chiapas*Mujer		0.090*** (0.008)		0.072*** (0.008)
Chiapas*Lengua Indígena		-0.100 (0.065)		-0.092 (0.062)
Chiapas*Localidad Rural		-0.108*** (0.028)		-0.153*** (0.027)
Chiapas*Calidad Educación		0.002*** (0.000)		0.002*** (0.000)
Índice de Complejidad Económica (ECI Censo 2010)			0.138*** (0.001)	0.138*** (0.001)
Constante	7.301*** (0.004)	7.306*** (0.004)	7.155*** (0.004)	7.159*** (0.004)
Observaciones	2,474,220	2,474,220	2,474,220	2,474,220

8. Conclusiones

Chiapas es el estado más pobre de México. Su ingreso por habitante es el más bajo de las 32 entidades federativas, apenas 40% de la media nacional. Este trabajo es un esfuerzo por determinar los factores asociados con la brecha de ingresos entre los trabajadores de Chiapas y los del resto de México. Los sospechosos habituales de los intentos previos (baja escolaridad, experiencia, género, localidad rural y lengua indígena) explican una fracción de estas diferencias, pero dejan una proporción significativa de la brecha sin explicar. La introducción de la complejidad económica consigue reducir esa proporción a casi la mitad, mientras contabiliza por una fracción muy importante de la diferencia en ingresos en una magnitud muy superior a la de los demás factores.

La implicación es que Chiapas no es pobre sólo porque tiene baja dotación de factores en relación con el resto de México, sino porque carece de conocimientos y capacidades productivas para producir bienes más complejos que pueda vender al exterior del Estado. Esta conclusión es importante porque sugiere que el foco de atención de las políticas públicas que buscan promover el desarrollo y reducir la pobreza en factores asociados al lugar, no a los individuos. En resumen, el problema principal no son los chiapanecos, es Chiapas.

Bibliografía

- [1] Balassa, B. (1965), *Trade Liberalisation and Revealed Comparative Advantage*, The Manchester School, 33, 99-123.
- [2] Blinder, A. (1973) Wage Discrimination: Reduced form and structural estimates. *Journal of Human Resources*, 436–455)
- [3] Cazuffi, C., Pereira-Lopez, M., Soloaga, I. (2014), “Local Poverty Reduction in Chile and México: The role of food manufacturing growth”. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), Document N.- 121, Working Group: Development with Territorial Cohesion.
- [4] Crespi, G., Fernández-Arias, E., Stein, E. (2014). *Rethinking Productive Development: Sound Policies and Institutions for Economic Transformation*. Inter-American Development Bank, pp. 282-283.
- [5] Davis, B., Carletto, C., Sil, J. (1997). *Los hogares agropecuarios en Nicaragua: un análisis de tipología*. Department of Agricultural and Resource Economics, University of California at Berkeley.
- [6] de Janvry, A., Sadoulet, E. (1996). “Household modeling for the design of poverty alleviation strategies”, Department of Agriculture and Resource Economics at Berkeley, Working Paper 787.
- [7] de Janvry, A., Gordillo, G. Sadoulet, E., (1997). Mexico’s second agrarian reform: household and community responses. Center for U.S.–Mexican Studies, University of California at San Diego.
- [8] de Janvry, A., Sadoulet, E. (1998). Growth, poverty, and inequality in Latin America: a causal analysis, 1970–94. Department of Agricultural and Resource Economics, University of California at Berkeley.
- [9] de Janvry, A., Sadoulet, E. (2000). “Rural poverty in Latin America: Determinants and exit paths”, in *Food Policy*, Volume 25, Issue 4. August 2000, pp. 309-489.
- [10] Hausmann, R., Hidalgo, C., (2009). “The building blocks of economic complexity: Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America”. 106 (26), June: 10570-75.
- [11] Hausmann, R., Hidalgo, C., Bustos, S., Coscia, M., Simoes, A., and Yildirim, M. (2014). *The Atlas of Economic Complexity: Mapping paths to prosperity*. Cambridge, MA and London: MIT Press.
- [12] Jahn, B. (2008). “A Stata implementation of the Blinder-Oaxaca decomposition.” *The Stata Journal*. May 2008. ETH Zurich Sociology.
- [13] McKinsey Global Institute (2014). “A tale of two Mexicos: Growth and prosperity in a two-speed economy”, March 2014.
http://www.mckinsey.com/insights/americas/a_tale_of_two_mexicos
- [14] Mincer, Jacob (1958). "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution". *Journal of Political Economy* 66 (4): 281–302.
- [15] Oaxaca, Ronald. Male-Female Differentials in Urban Labor Markets (1973, *International Economic Review*, 693–709)

- [16] O'Donnell, van Doorslaer, Wagstaff and Lindelow (2008). "Explaining Differences between Groups: Oaxaca Decomposition." In "Health Equity "Analyzing Health Equity Using Household Survey Data: A Guide to Techniques and implementation" The World Bank. Chapter 12. <http://siteresources.worldbank.org/INTPAH/Resources/Publications/459843-1195594469249/HealthEquityCh12.pdf>
- [17] World Bank (2005). "Mexico: Income generation and social protection for the poor", in World Bank Report No. 32867, Volume IV *A study of rural poverty in Mexico.*

SECCION B

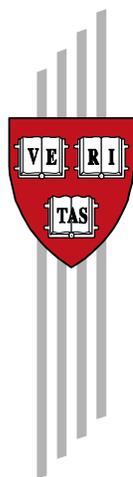
Piloto de Crecimiento Inclusivo en comunidades indígenas de Chiapas (Cruzón, Chamula)

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

CID Working Paper

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 33

1. Potenciar Comunidades.....	34
2. Especificidades Metodológicas.....	35
2.1. Selección de la Unidad de Análisis.....	36
2.2. Adaptación metodológica a la realidad local.....	37
I. Etapa preparatoria	38
II. Diagnóstico Participativo.....	40
III. Diseño de Proyectos.....	41
IV. Acción: Implementación de Proyectos de Impacto Comunitario	42
3. Diagnóstico Participativo: Perfil de Cruztón, Chiapas.....	42
4. Capital Social	47
4.1. Redes Sociales de Confianza.....	47
4.2. Articulación de Actores.....	48
I. Acuerdo o visión compartida sobre el modo de desarrollo futuro.....	49
II. Identidad cultural conducente a la articulación.....	50
III. El nivel de integración o exclusión social del territorio.....	51
IV. Participación ciudadana en construcción de una agenda pública de desarrollo territorial	52
V. Predisposición de los diferentes actores a la articulación	52
5. Diseño de proyectos productivos.....	53
5.1. Análisis de recursos locales para desarrollo de emprendimientos productivos.....	53
5.2. Ideas de emprendimiento: las nuevas ideas son las viejas ideas.....	56
Caso de estudio: Cultivo de Hongos Seta.....	56
Conclusiones.....	62
Bibliografía.....	66
Apéndice: Otros Casos de Proyectos Productivos.....	67
Caso: Pox.....	67
Caso: Producción agrícola familiar	68
Caso: Producción agrícola en familias coordinadas.....	69
Caso: Casa de Artesanías.....	70
Caso: Red de Artesanas.....	71

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.¹ 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,² 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.³ 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.⁴ 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.⁵

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

¹ 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.

² Chiapas pasó de 9 a 11 regiones socioeconómicas desde el año 2011.

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

⁴ 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.

⁵ 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.

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.⁶

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 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,

⁶Pérez Velasco, J. (2014)

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.⁷ 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.⁸

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 *batsivinetik* (“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

⁷ 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.

⁸ 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).

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 (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 Secretaria 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 Cruzón 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 Cruzón, 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 (Etapa 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,⁹ 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

⁹ Fuente: SEDESOL

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”.¹⁰ 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.¹¹

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”.*¹²

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

¹⁰ Conversaciones con el Agente primero y Agente segundo de Cruztón.

¹¹ 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).

¹² Conversaciones con Sebastián Collazo Díaz, Alcalde de Chamula (2015).

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 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.¹³

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,

¹³ 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.

lo que abre posibilidades a cambios y adaptaciones a 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.

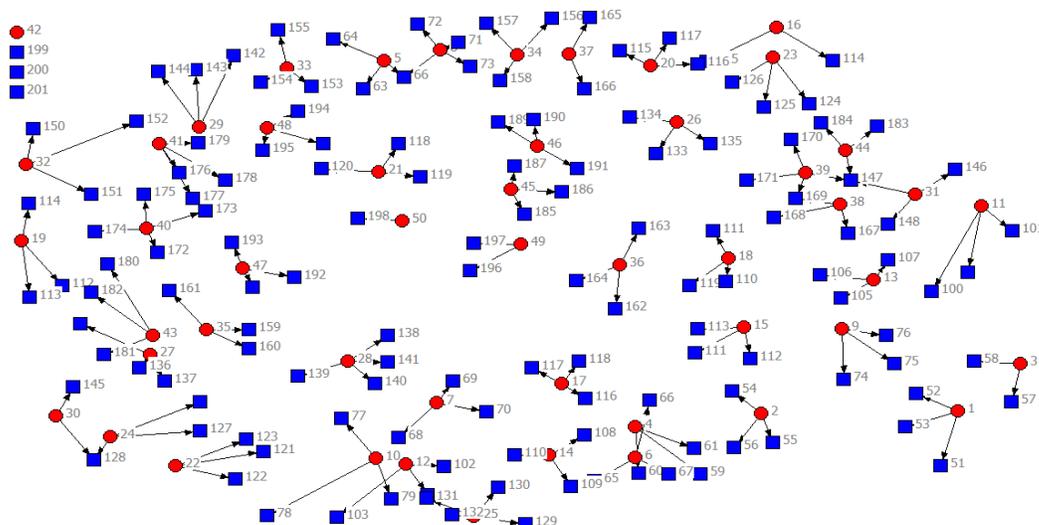
A continuación se presenta un análisis de dos de los componentes fundamentales del capital social: las **Redes Sociales de Confianza** y la **Articulación de Actores** en la comunidad.

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.¹⁴ **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.

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

¹⁴ 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.

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 más 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 limitada 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 familias busquen 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 ascendiente 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.**

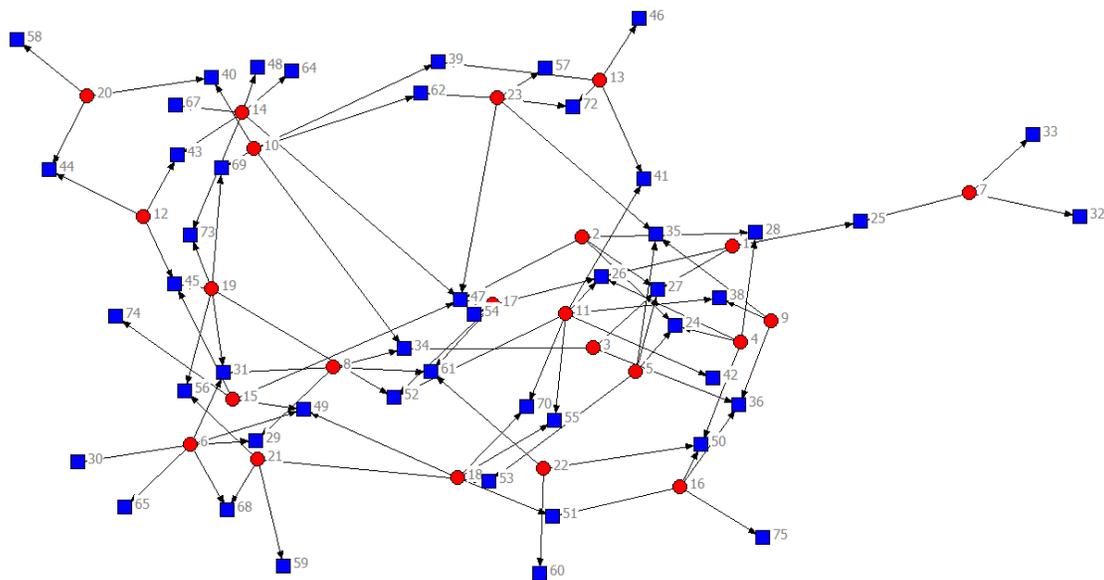
El grupo mencionó que en la comunidad vecina (Chilijometick) conocen a una mujer que produce hongos. La familia de Chilijometick fue parte de un programa de desarrollo productivo (no se logró identificar cuál) a partir del cual construyeron el espacio físico para la producción de los hongos seta y recibieron 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 Hogos 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.¹⁵ 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 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

¹⁵ 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>

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*,¹⁶ en

¹⁶Centro de Desarrollo Comunitario (CEDECO), "La Albarrada": Av. de la Juventud N° 143, barrio de María Auxiliadora, San Cristóbal.

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.

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 N°4.
- [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 Cruzón 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.

SECCION C

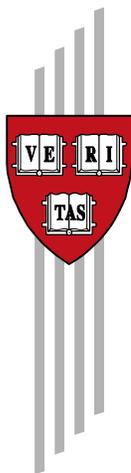
HACIA UN CHIAPAS PRÓSPERO Y PRODUCTIVO:

INFORME DE RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

Ricardo Hausmann, Timothy Cheston, Miguel Ángel Santos y Carlo Pietrobelli*

Marzo de 2016

© Copyright 2015 Hausmann, Ricardo; Cheston, Timothy; y Santos, Miguel Ángel; and the President and Fellows of Harvard College



Working Papers

Center for International Development
at Harvard University

* Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo, ni de los países que representa.

Tabla de Contenidos

1. Introducción	3
Gráfico No. 1	3
Gráfico No. 2	4
2. Nuestro enfoque en el contexto de la literatura.....	5
3. La complejidad económica de Chiapas	6
4. Datos	9
5. Factores asociados a la diferencia en ingresos entre Chiapas y el resto de México	12
6. DescomposiciónBlinder-Oaxaca.....	17
7. Calidad de la educación	24
8. Conclusiones	27
Bibliografía	28
Introducción.....	33
1. Potenciar Comunidades.....	34
2. Especificidades Metodológicas	35
2.1. Selección de la Unidad de Análisis	36
2.2. Adaptación metodológica a la realidad local.....	37
I. Etapa preparatoria	38
II. Diagnóstico Participativo	40
III. Diseño de Proyectos.....	41
IV. Acción: Implementación de Proyectos de Impacto Comunitario	42
3. Diagnóstico Participativo: Perfil de Cruztón, Chiapas.....	42
4. Capital Social	47
4.1. Redes Sociales de Confianza	47
4.2. Articulación de Actores.....	48
I. Acuerdo o visión compartida sobre el modo de desarrollo futuro.....	49
II. Identidad cultural conducente a la articulación	50
III. El nivel de integración o exclusión social del territorio	51
IV. Participación ciudadana en construcción de una agenda pública de desarrollo territorial	52
V. Predisposición de los diferentes actores a la articulación.....	52
5. Diseño de proyectos productivos	53

5.1. Análisis de recursos locales para desarrollo de emprendimientos productivos	53
5.2. Ideas de emprendimiento: las nuevas ideas son las viejas ideas	56
Caso de estudio: Cultivo de Hongos Seta.....	56
Conclusiones	62
Bibliografía	66
Apéndice: Otros Casos de Proyectos Productivos	67
Caso: Pox.....	67
Caso: Producción agrícola familiar.....	68
Caso: Producción agrícola en familias coordinadas.....	69
Caso: Casa de Artesanías	70
Caso: Red de Artesanas.....	71
Introducción	4
La trayectoria de crecimiento de Chiapas	8
Los sospechosos habituales: características individuales	9
1. Educación.....	9
2. La población indígena	13
Los sospechosos habituales: características del lugar	15
1. Acceso al crédito.....	15
2. Infraestructura	15
La Complejidad Económica de Chiapas	18
Oportunidades de diversificación productiva en Chiapas	23
El síndrome de camellos e hipopótamos: El caso Yazaki	28
Recomendaciones.....	30
Recomendación 1: Aumentar la oferta efectiva de trabajo actuando sobre el problema de movilidad laboral mediante intervenciones de transporte publico.....	30
Recomendación 2: Promover la creación de un Parque Industrial en las zonas donde se encuentra la mayor población desocupada (Los Altos)	32
Recomendación 3: Reformular la política de vivienda.....	33
Recomendación 4: Una Agencia de promoción de desarrollo productivo para atraer nuevos modelos de negocios a Chiapas	34
Conclusión.....	40
Bibliografía.....	42

Apéndice I. Factores asociados a ingresos por trabajo: Chiapas vs. Resto de México (Tobit) 44

Introducción

Chiapas no sólo es la entidad más pobre de México, sino también la que menos creció durante la última década. En contraste con las predicciones de la teoría neoclásica y con la experiencia de muchos países, en lugar de converger, la brecha que separa a Chiapas del resto de México se ha venido ampliando sostenidamente. Esta realidad contrasta con la cantidad de recursos que han sido invertidos en la región a partir de 1994, y las mejoras en la educación e infraestructura que se han venido registrando desde entonces.

Con el objetivo de entender mejor los factores asociados al atraso de Chiapas y formular recomendaciones para una nueva estrategia de desarrollo, el Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard se ha asociado con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México (SHCP). Como resultado de esta colaboración, un equipo multidisciplinario de doce expertos se ha dedicado durante diez meses a estudiar diferentes aspectos de la dinámica productiva, política y social de Chiapas. Como resultado de este esfuerzo de investigación han surgido cinco documentos base: Diagnóstico institucional¹⁷, Complejidad económica,¹⁸ Diagnóstico de crecimiento,¹⁹ Perfil de pobreza²⁰ y un piloto de diálogo productivo realizado en una comunidad indígena de Chiapas.²¹ Este reporte resume los principales hallazgos surgidos del conjunto de investigaciones y articula sus correspondientes recomendaciones de política.

Así como no existe un único México, tampoco existe un solo Chiapas. El conjunto de investigadores ha podido constatar, durante los cinco viajes de campo a todo lo largo de la geografía del estado, que las diferencias en ingresos que se observan entre las entidades de México se reproducen de forma fractal hacia el interior de Chiapas. Estas diferencias son a su vez el espejo de diferencias en muchos otros aspectos, entre los que se incluyen la geografía, demografía, etnicidad y economía. Por esa razón, el esfuerzo por pensar en una estrategia de desarrollo para la entidad debe tomar en cuenta los diferentes matices de sus sub-regiones. En función de las diferentes capacidades y conocimientos, restricciones, geografías y culturas, cada una habrá de evolucionar a lo largo de una ruta particular.

Este informe se fundamenta en un conjunto de datos a nivel de entidades, áreas metropolitanas, y municipios de Chiapas, que se han hecho disponibles por primera vez gracias al Atlas de Complejidad Económica de México. Este proyecto, que avanzó en paralelo al

¹⁷ Campante y Solé (2015).

¹⁸ Hausmann, Cheston y Santos (2015).

¹⁹ Hausmann, Espinoza, y Santos (2015).

²⁰ Santos, Hausmann, Levy, Espinoza y Flores (2016).

²¹ Santos, Dalbuoni, Luseti, y Garriga (2015)

desarrollo de nuestra investigación en Chiapas y se ha abierto al público a través de una herramienta online²², es a su vez el producto de una colaboración entre la SHCP, la Coordinación de la Estrategia Digital Nacional de la Oficina de la Presidencia de la República, y el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard. La idea del Atlas de Complejidad Económica de México es mapear las capacidades productivas existentes en términos de productos de exportación y actividades económicas a nivel sub-nacional en México, e identificar trayectorias de expansión y diversificación productiva particulares a cada región. En este sentido, nuestra investigación en Chiapas es la primera que se fundamenta en estos datos y está concebida como una vitrina a través de la cual se puedan apreciar las potencialidades de la herramienta para diseñar políticas de desarrollo productivo (PDP) hechas a la medida de cada región.

A través del Atlas, es posible asociar las grandes diferencias en ingresos con grandes diferencias en acumulación de conocimientos y capacidades productivas. Tuxtla Gutiérrez, la capital de Chiapas, posee un ingreso per cápita superior a la media de México, y más de ocho veces el de Aldama y Mitontic, sus municipios más pobres. Una estrategia de desarrollo para Chiapas debe tomar en cuenta que dentro de su geografía coexisten regiones muy pobres, en donde predomina la agricultura de subsistencia, con grandes ciudades que cuentan con las cadenas de tiendas más conocidas del país. En función de esta necesidad, en nuestro perfil de complejidad de Chiapas²³ hemos identificado diferentes oportunidades de diversificación productiva para los cuatro principales centros poblados de Chiapas: Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, San Cristóbal de las Casas y Comitán de Domínguez. La idea central es que en cada una de estas cuatro ciudades existen diferentes conocimientos y capacidades productivas, que pueden ser utilizadas para moverse gradualmente hacia otros productos y servicios adyacentes de mayor complejidad y valor agregado. Este enfoque puede ser extendido a otras aglomeraciones menores de Chiapas, tales como Reforma, Palenque u Ocosingo.

Nuestra hipótesis es que los métodos de producción moderna, estrechamente ligados al proceso de crecimiento y desarrollo, requieren de un conjunto de insumos complementarios que están ausentes en la mayor parte del territorio de Chiapas. Nuestro diagnóstico de crecimiento de Chiapas procura identificar cuáles son las principales restricciones, y formular una estrategia para que este conjunto de insumos pueda hacerse presente.

Desde el punto de vista del desarrollo, Chiapas posee un interés intrínseco que va mucho más allá de su diversidad étnica y conflictivo pasado. A partir del surgimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en 1994, la entidad ha recibido una cantidad muy significativa de recursos del gobierno federal. Una gran diversidad de programas sociales ha sido puesta en

²² <http://complejidad.datos.gob.mx>

²³ Hausmann, Cheston y Santos (2015).

marcha con la intención de atender diferentes tipos de carencias en su población más marginada. La brecha de años de escolaridad que separa a Chiapas del resto de México se ha venido reduciendo significativamente, de más de tres años de escolaridad para la cohorte nacida en 1965, hasta algo menos de dos años en las más recientes. También se han producido mejoras significativas en la infraestructura, incluyendo carreteras, puertos y aeropuertos. Aún así, la brecha de ingresos entre Chiapas y el resto de México continúa creciendo, lo que sugiere que ninguno de estos factores era el cuello de botella principal.

En nuestro trabajo hemos procurado explotar la dispersión interna de Chiapas para identificar cuáles son las principales restricciones de sus diferentes regiones. En esencia, hay algunos lugares de la entidad que han conseguido acumular y aglomerar la diversidad de capacidades y conocimientos que requieren los métodos modernos de producción. Estas regiones poseen una dinámica de mayor productividad y mejores salarios que las secciones más dispersas de Chiapas, que dependen de la agricultura de subsistencia y las transferencias sociales. Estas últimas están atrapadas en una trampa de baja productividad.²⁴

Los métodos modernos de producción nunca llegaron a las regiones más remotas y pobres de Chiapas, razón por la cual no se desarrollaron allí capacidades y conocimientos productivos. A su vez, no existen incentivos para adquirir nuevos conocimientos que podrían ser utilizados en industrias que no existen. En todo caso, y aún cuando la tasa de migración de los chiapanecos es la más baja de México (tanto a nivel rural como urbano), aquellos pocos que superan estos desincentivos y logran adquirir un nivel mínimo de formación, suelen emigrar a otros lugares en donde existen economías suficientemente complejas como para demandar y remunerar adecuadamente sus capacidades. Por esa razón, hemos notado que los emigrantes chiapanecos tienden a ganar lo mismo que los trabajadores con similares niveles de educación y experiencia en los lugares de destino. El problema no está a nivel de individuo, no hay nada malo con los chiapanecos; el problema está en las características del lugar.

Esta situación ha dado lugar a un dilema del huevo y la gallina: nadie quiere invertir en adquirir capacidades productivas si no existe una firma que las demande, y ninguna firma se quiere establecer en un lugar en donde están ausentes las capacidades productivas. Esto nos plantea un problema de coordinación que podría ser resuelto a través de un mecanismo institucional innovador que promueva un diálogo efectivo público-privado, una de las carencias más notables de Chiapas.²⁵ En la entidad predominan la desconfianza y el recelo, y no existe ninguna instancia efectiva de encuentro o diálogo productivo en donde participen por igual el sector público y privado.

²⁴ Hausmann, Espinoza y Santos (2015)

²⁵ Campante y Solé (2015).

Esta incapacidad para resolver los problemas de coordinación y proveer los insumos requeridos por la producción moderna ha hecho que se desperdicie una buena parte de la inversión social que se ha volcado sobre la entidad. La educación ha mejorado, pero no existe una economía capaz de aprovechar y remunerar esas capacidades. Las principales troncales y carreteras que se identificaron como prioritarias hace más de una década han sido ya construidas o están en proceso, pero no existe un sistema de transporte público que le permita a las localidades rurales aprovechar la mayor complejidad de las economías urbanas que se encuentran próximas. Así, se ha instaurado un equilibrio doble de trabajo y salario, con muy poco trabajo y salarios bajos en el entorno rural coexistiendo con primas significativas al oficio y mayor oferta laboral en las zonas urbanas.

Para superar el dilema actual y encender la chispa del crecimiento, Chiapas necesita resolver sus problemas de coordinación, conectividad, y promover gradualmente una mayor complejidad. La idea es que los principales centros urbanos de Chiapas, que cuentan con una aglomeración de capacidades y conocimientos más diversa, se conviertan en polos de desarrollo que podrían incluir a las comunidades rurales más próximas.

Uno de los principales retos de Chiapas está en la dispersión poblacional: Hasta 51% de sus habitantes viven en localidades rurales (menos de 2.500 habitantes según el INEGI) en contraste con 23% en el resto de México. Por otro lado, apenas 19% de la población vive en localidades de más de 100 mil habitantes (versus 48% en México). De manera que el porcentaje que vive en localidades rurales es más del doble y el porcentaje de urbanización menos de la mitad que el resto de México. Consecuentemente, en algunos casos, estas comunidades podrían ser vinculadas e integradas en el proceso de crecimiento y desarrollo de las áreas urbanas.

Para las comunidades rurales que se encuentran lejos de las ciudades, mejoras graduales en los métodos de agricultura que hoy emplean podría resultar la única opción. Sin embargo, si algo cabe esperar de una mayor tecnificación de la agricultura será la liberación de mano de obra, lo que vuelve a poner el énfasis en el proceso de desarrollo de los centros urbanos y la estrategia de vinculación de comunidades rurales a dicho proceso. Según nuestra manera de ver las cosas, además de analizar el ecosistema productivo, detectar las restricciones al crecimiento y las fallas de coordinación, ese proceso pasa por repensar otras áreas de la política social, y muy particularmente las políticas de vivienda y transporte público.

Chiapas se encuentra en un momento histórico. A pesar de su baja complejidad productiva actual, nuestro análisis revela que sus cuatro ciudades más grandes se encuentran entre las de mayor potencial de todo México. Tapachula, con su Zona Económica Especial (ZEE) en Puerto Chiapas de próxima realización, su superficie llana y buena conexión de carreteras, es de lejos la que cuenta con mayor potencial para abordar productos e industrias de mayor

complejidad. Los Altos, con mayor disponibilidad de mano de obra barata, es la que plantea mayores retos y a la vez ofrece mayores oportunidades. Por un lado, existe una abundante oferta de mano de obra barata que podría ser utilizada para desarrollar industrias intensivas en ese recurso que vengan en retirada, víctimas de su propio éxito, de otras regiones de México. Por el otro, ese prospecto requiere de una solución creativa y novedosa, que consiga resolver los problemas de coordinación que han mantenido alejada a la inversión privada.

Este informe contiene recomendaciones de política para aprovechar estas oportunidades. En la segunda sección se encuentran nuestros hallazgos en relación con las principales restricciones al crecimiento de Chiapas. En la tercera se desarrollan las premisas de la teoría de la complejidad económica en el contexto de Chiapas. La cuarta sección analiza sus implicaciones y ofrece unas recomendaciones de política para tres pilares: complejidad, conectividad, y coordinación. En la última sección se encuentran algunas conclusiones y reflexiones finales.

La trayectoria de crecimiento de Chiapas

Durante la última década,²⁶ México ha registrado una de las tasas de crecimiento per cápita más bajas de América Latina (1,3% promedio compuesto anual, sólo por encima de Guatemala y Haití). En ese contexto, el producto interno bruto de Chiapas ha crecido bastante menos que el promedio nacional (0,2%) y aún menos cuando se evalúa el comportamiento de la economía sin incluir el petróleo y el gas. La tasa de crecimiento promedio del producto interno bruto (PIB) per cápita no petrolero de Chiapas es negativa (-0,2%), lo que contrasta significativamente con el resto de México (1,8%), e inclusive con Guerrero y Oaxaca, los otros dos estados más pobres del país (1,4%).

Por esa razón, la brecha que separa a Chiapas del resto de México se ha venido ampliando: mientras en 2003 el PIB no-petrolero per cápita de Chiapas representaba 21% del Distrito Federal y 46% del promedio nacional; en 2013 apenas alcanzaba 16% y 40%, respectivamente. Durante este período, el desempeño de México ha mostrado un patrón de divergencia, con los estados más ricos del norte creciendo a tasas mayores que los más pobres. Esta brecha creciente en términos de ingresos y tasas de crecimiento tiene su espejo en los niveles de pobreza. Chiapas es también la entidad más pobre de México, independientemente de la forma en que se mida. Ya sea de forma multidimensional (78,5%) o por ingresos (78,1%), la pobreza de Chiapas supera con creces la media nacional (46,1% y 51,3%).²⁷

Las diferencias en ingresos que se registran entre las entidades federativas de México, se reproducen de forma fractal hacia el interior de Chiapas. Mientras Nuevo León en 2013 registró

²⁶ Nos referimos aquí a la década 2003-2013.

²⁷ Fuente: CONEVAL.

un PIB per cápita 4,4 veces superior al de Chiapas; Tuxtla Gutiérrez, la capital de este último, registró un ingreso por habitante superior a la media federal; 8,5 veces superior al de Aldama y Mitontic, sus municipios más pobres. Esta realidad es apenas un matiz del enorme crisol de diferencias que se observan en el interior de Chiapas. De manera que la respuesta a por qué Chiapas es pobre debe ir más allá de los factores nacionales que suelen venir a la mente cuando se piensa en el proceso de crecimiento y desarrollo, v.gr. el marco legal, el régimen cambiario, la política fiscal, el sistema bancario; pues estos son comunes a todo México. De hecho, durante los últimos diez años, el mal desempeño de Chiapas viene inscrito dentro del entorno macroeconómico estable de México. Más aún, Chiapas es una de las entidades con menores tasas de desempleo (3%), muy por debajo de la media nacional. La respuesta al por qué del atraso de Chiapas debe ser capaz también de explicar que dentro de la entidad coexisten aglomeraciones urbanas con altos niveles de ingreso per cápita con otras en donde predomina la agricultura de subsistencia, que dependen de los programas sociales para sobrevivir y se mantienen aisladas de los beneficios de la vida moderna.

Los sospechosos habituales: características individuales

En búsqueda de los principales cuellos de botella al desarrollo de Chiapas se ha realizado un diagnóstico de crecimiento integral, adaptando la metodología de Hausmann, Rodrik y Velasco (2005) al contexto sub-nacional. El trabajo estadístico se ha concatenado con una intensa experiencia de campo; se han analizado los factores que podrían estar detrás de la ausencia de una mayor inversión productiva en Chiapas y evaluado sus respectivos impactos. Los resultados nos han permitido determinar no sólo cuáles son los factores más importantes que están restringiendo el crecimiento de Chiapas, sino también cuáles no. Nuestra conclusión es que las principales restricciones se encuentran a nivel de características del lugar, no del individuo. No son los chiapanecos, es Chiapas.

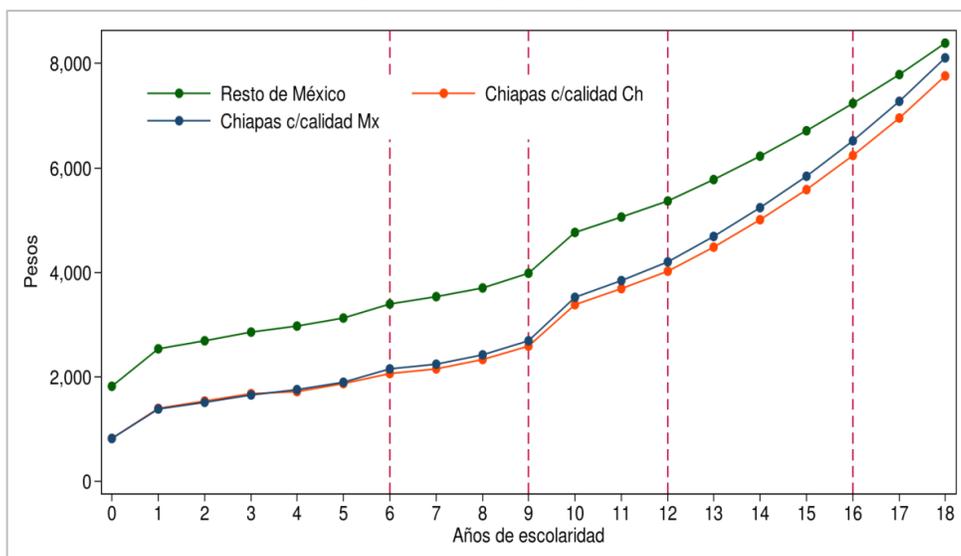
1. Educación

Los bajos niveles de educación en alguna medida están asociados al atraso de Chiapas, pero no alcanzan para explicar la magnitud de la brecha, ni tampoco su evolución. Decir que el estado más atrasado de México no encuentra su principal restricción en los niveles de educación va en contra de la sabiduría convencional. A fin de cuentas, Chiapas es el estado menos educado de México. Los chiapanecos que trabajan tienen en promedio 8,1 años de educación, en contraste con los 9,7 en el resto México. Este promedio es el reflejo de un 13% de la fuerza laboral sin escolaridad (versus apenas 5% a nivel nacional) y 21% que no terminó primaria (el doble del

promedio nacional); mientras que 23% no terminaron secundaria (cerca del 20 a nivel nacional).²⁸ Es decir, buena parte de las diferencias en escolaridad se concentran en los niveles educativos más bajos. Los resultados de las pruebas ENLACE ²⁹ revelan que Chiapas está entre los peores estados de México en español, si bien en matemáticas se ubica por encima de la media nacional. ¿Y entonces por qué decimos que la educación no es la principal restricción al crecimiento?

En primer lugar, la magnitud de la brecha de educación no guarda relación con la brecha en ingresos. Un trabajador chiapaneco posee en promedio 8,1 años de escolaridad, y 22,5 años de experiencia; en contraste con 9,7 años y 21,5 en el resto de México. Dado que los niveles de experiencia son similares, cabe preguntarse si los 1,6 años extra de escolaridad son suficientes para justificar que en promedio un trabajador mexicano gane 68,7% más que un chiapaneco.

Gráfico 1. Retornos a la educación



Fuente: Censo poblacional 2010, cálculos propios.

En segundo lugar, para todos los niveles de educación los ingresos por trabajador son muy inferiores en Chiapas en relación con el resto de México (Gráfico 1). Por ejemplo, para ganar lo mismo que un trabajador con seis años de escolaridad en el resto de México, un chiapaneco debería estudiar al menos diez años. Debe haber algo en el lugar, más allá de las características del individuo, que explique por qué trabajadores con los mismos años de escolaridad ganan consistentemente menos en Chiapas que en el resto de México. Este resultado

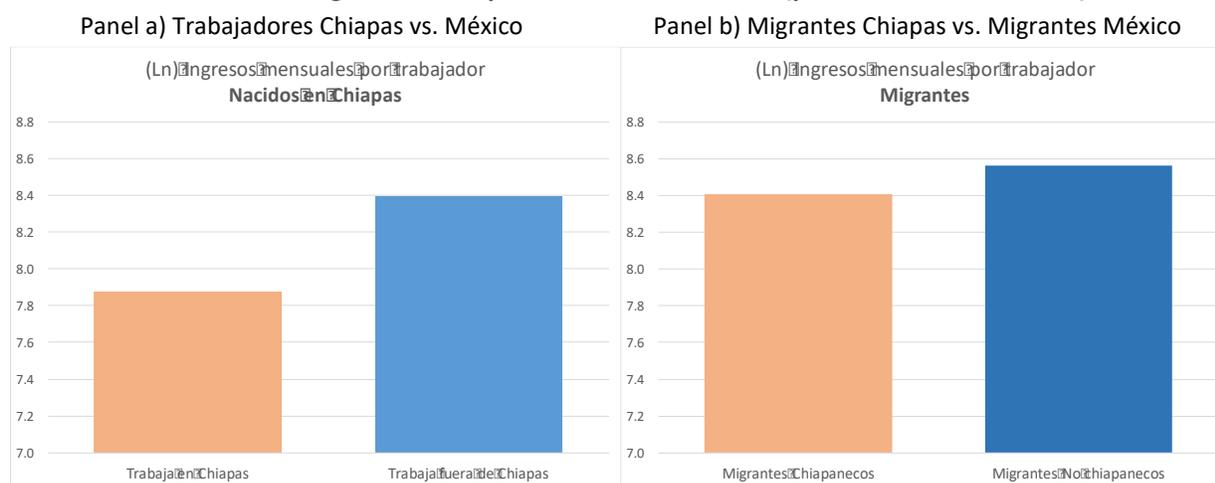
²⁸ Las estadísticas fueron calculadas con base en información del Censo de Población y Vivienda 2010, obtenida por medio de la consulta interactiva de datos en la web del INEGI, y corresponde a la población con al menos 12 años de edad y económicamente activa.

²⁹ La prueba ENLACE es un examen estandarizado en español y matemáticas, que la Secretaría de Educación Pública administró de 2006 a 2013 en los últimos cuatro grados de primaria y el último grado de secundaria. De 2009 hasta 2013, la prueba se implementó también en todos los grados de secundaria.

se mantiene aún si se corrige por diferencias en la calidad de la educación medidas a través de la prueba ENLACE (línea azul en el Gráfico 1), que tiene un impacto mayor en la medida en que se adquieren años de escolaridad (en particular de doce en adelante).

Por último, la educación no alcanza a explicar por qué los chiapanecos que emigran son capaces de obtener en promedio ingresos muy similares a los trabajadores del resto de México. Como se puede apreciar en los paneles a) y b) del Gráfico 2, la prima de 68,7% que los trabajadores del resto de México exhiben (en relación con trabajadores chiapanecos) desaparece cuando se les compara con migrantes chiapanecos. Aun corrigiendo por la posibilidad de que la emigración sea un proceso de autoselección para los más capaces, la educación no alcanza a explicar por qué las diferencias en ingresos entre migrantes chiapanecos y los migrantes del resto de México es apenas una cuarta parte de la diferencia inicial (apenas 17,2% entre migrantes, en contraste con 68,7% entre trabajadores).

Gráfico 2. Migrantes: Chiapas vs. Resto de México (promedio incondicional)

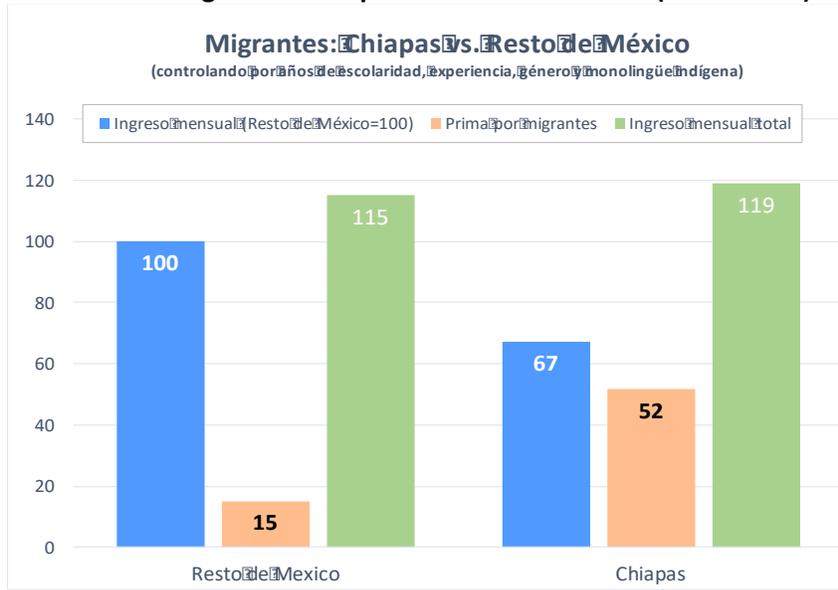


Fuente: Censo poblacional 2010.

Más aún, cuando se analizan estas diferencias entre ingresos de migrantes controlando por factores como años de escolaridad, experiencia, género y lengua indígena (monolingüe indígena), los migrantes chiapanecos poseen un ingreso ligeramente mayor a los del resto de México (Gráfico 3). Esto quiere decir que un migrante chiapaneco es capaz de percibir un ingreso por su trabajo mayor que un trabajador migrante en el resto de México, con sus mismos años de escolaridad, del mismo género y condición indígena.³⁰

³⁰ En el Apéndice I se encuentran las diferentes especificaciones que se utilizaron para llegar a esta conclusión y sus correspondientes resultados.

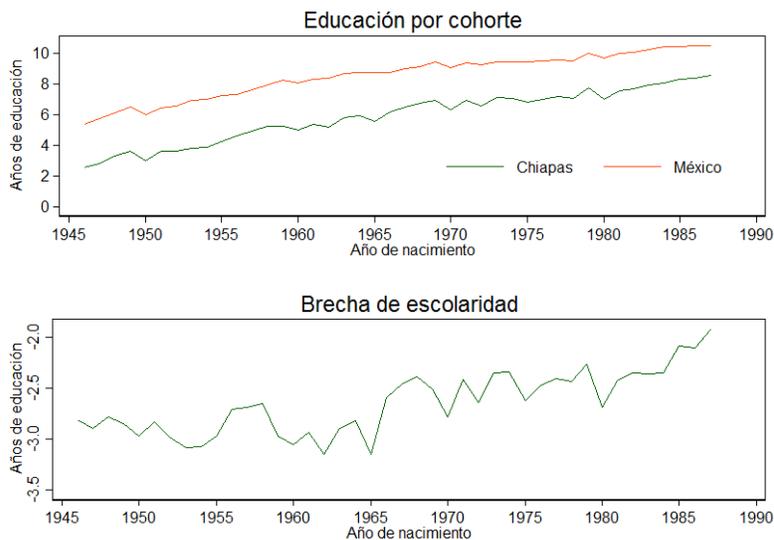
Gráfico 3. Migrantes: Chiapas vs. Resto de México (condicional)



Nota: Ingreso mensual por trabajo, manteniendo constante la escolaridad, calidad en la educación, experiencia, género, y condición indígena. Fuente: Censo poblacional 2010, cálculos propios.

La inversión en educación es un elemento fundamental de sociedades prósperas, más allá de su impacto sobre el crecimiento, y puede ser considerada como un objetivo en sí misma. Sin embargo, no parece ser la educación la principal restricción al crecimiento de Chiapas. De hecho, las diferencias en años de escolaridad entre Chiapas y el resto de México se han venido reduciendo significativamente a partir de la cohorte nacida en 1965 (Gráfico 4). En ese mismo período, mientras se reducía la brecha educativa, la de ingresos continuó creciendo.

Gráfico 4. Brecha educativa por cohortes: Chiapas vs. Resto de México



Fuente: Censo poblacional 2010.

2. La población indígena

Nuestros análisis de los factores asociados a las diferencias en ingresos entre Chiapas y el resto de México no han arrojado evidencia significativa en favor de la hipótesis de que la población mayoritariamente indígena de Chiapas es una de las principales restricciones al crecimiento. El reto metodológico aquí se encuentra en diferenciar las características individuales (pertenecer a una etnia indígena, o ser monolingüe indígena), de las características del lugar en donde se asientan las comunidades indígenas (tienden a concentrarse más en zonas rurales).

Para tratar de resolver este problema hemos utilizado dos tipos de análisis, partiendo en ambos casos de los datos derivados de la muestra de 10% del Censo Poblacional 2005 y 2010. En primer lugar, hemos utilizado una especificación Tobit para estudiar factores individuales asociados a los niveles de ingresos en Chiapas y el resto de México. De acuerdo con los resultados (Apéndice I), ser monolingüe indígena está asociado a ingresos significativamente menores en el resto de México, pero no hay evidencia en favor de la hipótesis de que los indígenas monolingües de Chiapas sufren efectos negativos incrementales.

En segundo lugar, hemos realizado una descomposición siguiendo el método de Oaxaca-Blinder para identificar los factores asociados a las diferencias en ingresos entre trabajadores de Chiapas y del resto de México, incluyendo características tanto del lugar como de los individuos.³¹ En este caso (Apéndice II), diferencias entre la cantidad de monolingües indígenas entre Chiapas y el resto de México apenas alcanzan a explicar una pequeña fracción de la diferencia en ingresos, mucho menor a la que le corresponde a la identificación (rural o urbano) del municipio en donde habita el individuo.

Nuestras conclusiones van en línea con otras contribuciones registradas en la literatura, según las cuales la pertenencia a una etnia indígena, aunque está asociada a menores ingresos familiares, no es estadísticamente significativa cuando se controla por otras clases de activos (de Janvry y Sadoulet, 1996) o tipo de localidad (de Janvry y Sadoulet, 1997; World Bank, 2005).

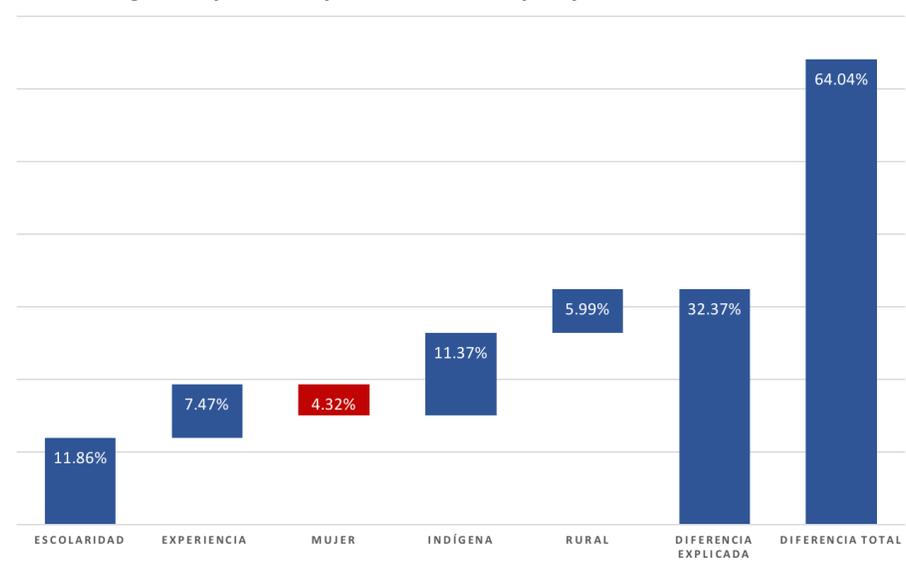
Un contraste interesante que ilustra nuestros hallazgos es el de los municipios chiapanecos de Zinacantán y Bejucal de Ocampo. Zinacantán posee una población predominantemente indígena (83,4%), mientras la de Bejucal de Ocampo es ínfima (0,8%). Por otra parte, Bejucal de Ocampo posee niveles de educación muy superiores a los de Zinacantán (4,1 años de escolaridad vs. 2,1). A diferencia de lo que cabría esperar según la visión

³¹ Santos, Hausmann, Levy, Espinoza y Flores (2015).

convencional, los habitantes de Zinacantán son más ricos que los de Bejucal de Ocampo. Las características individuales de sus habitantes (condición indígena, años de escolaridad) no determinan la productividad de estos lugares, o al menos no en la medida en que lo hace una característica propia del lugar: la conectividad. Bejucal de Ocampo se encuentra a 126 kilómetros por carretera de la ciudad con más de 50.000 habitantes más próxima (Tapachula); Zinacantán está apenas a 11 kilómetros de San Cristóbal de las Casas. Estas diferencias determinan los patrones de intercambio de bienes, servicios, y conocimientos de cada uno de estos lugares con el exterior, lo que da origen a estructuras económicas y niveles de productividad muy diferentes. La población indígena de Zinacantán ha sido capaz de trascender el cultivo de la milpa, y hoy en día opera un vigoroso cultivo de flores y confección de artesanías que vende en los mercados de San Cristóbal. Bejucal de Ocampo, por su parte, tiene escasa interacción con la economía de Tapachula, por lo que sus habitantes se ocupan en agricultura de subsistencia que, junto a los programas sociales, le permite sobrevivir en ausencia de comercio con el exterior del municipio.

En resumen, no hemos encontrado en ninguno de los sospechosos habituales a nivel individual las principales restricciones al crecimiento de Chiapas. Las razones asociadas con los bajos ingresos, la baja tasa de crecimiento y la pobreza de Chiapas deben buscarse en factores asociados al lugar. Dado que no está en los chiapanecos, el problema debe estar en Chiapas. La clave está en cuáles son las características del lugar que se encuentran detrás de su baja productividad. De hecho, el conjunto de sospechosos habituales apenas es capaz de explicar la mitad de las diferencias en ingresos por trabajador entre Chiapas y el resto de México (Gráfico 5).

Gráfico 5. Contribución de los sospechosos habituales a la explicación de las diferencias en ingresos por trabajador entre Chiapas y el resto de México.



Fuente: Los datos utilizados provienen de los microdatos de la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI. Los porcentajes del gráfico corresponden al coeficiente de las características en la descomposición Blinder-Oaxaca (Santos, Hausmann, Levy, Espinoza, y Flores, M. (2015).

Los sospechosos habituales: características del lugar

Los resultados de la sección anterior indican que las principales restricciones al crecimiento de Chiapas no se encuentran a nivel del individuo (años de escolaridad, lengua indígena). En estas secciones exploramos algunos de los sospechosos habituales en cuanto a características del lugar: fallas en los mercados de crédito e infraestructura.

1. Acceso al crédito

De acuerdo con nuestros análisis no existe evidencia de que fallas en los mercados de crédito sean las principales causantes de la falta de crecimiento de Chiapas. El costo del crédito en Chiapas se encuentra entre los más bajos del país para todos los tamaños de empresa. Más aún, la tasa de interés real de Chiapas, tomando en cuenta la inflación registrada en la entidad, es de las más bajas de todo el país por diferencias que varían desde 0,7 (microempresa) a 1,9 puntos porcentuales (gran empresa).

Al igual que en el resto de México, las tasas de interés han venido disminuyendo en los últimos cinco años, sin que ese movimiento haya venido acompañado de un repunte en el crecimiento de Chiapas. El conjunto de la evidencia que hemos analizado parece indicar que los bajos niveles de crédito privado observados en Chiapas están más asociados a la baja productividad de las actividades económicas que allí se realizan, que a cuellos de botella o insuficiencias en la oferta de financiamiento.³²

2. Infraestructura

La infraestructura en Chiapas, o más bien sus fallas, es uno de los factores más comúnmente citados cuando se trata de identificar las principales restricciones al crecimiento. Representantes del ejecutivo regional, del sector empresarial, empleados públicos, académicos, y ciudadanos comunes en la calle, suelen insistir en que para que Chiapas crezca hay que invertir en infraestructura. La orografía de Chiapas, atravesada por dos cadenas montañosas de noroeste a sureste, y sus diferentes regiones climáticas, representan un reto para el levantamiento y mantenimiento de su infraestructura. Sin embargo, en ninguno de nuestros análisis (centrados en la red eléctrica y la red vial) hemos encontrado suficiente evidencia en favor de la hipótesis

³² Para un análisis más detallado del acceso al crédito como posible restricción al crecimiento en Chiapas, véase Hausmann, Espinoza y Santos (2015).

de que las deficiencias de este tipo de infraestructura es el principal factor asociado a la falta de crecimiento.³³

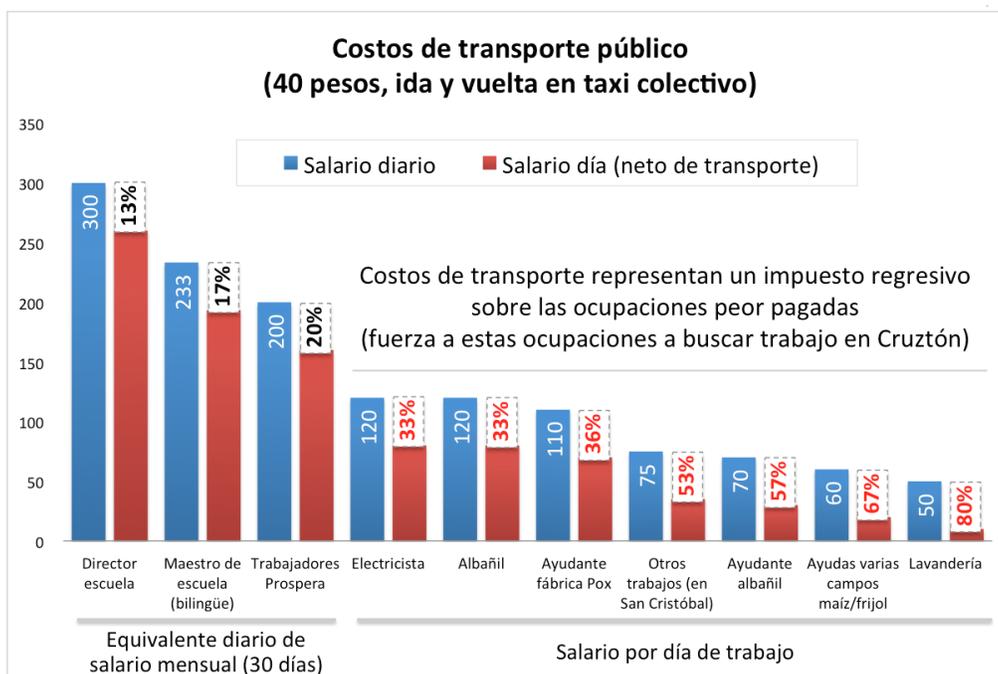
Cuando uno considera el área y el número de personas de la entidad, Chiapas figura mejor que el promedio de México en porcentaje de caminos pavimentados y de carreteras de cuatro carriles. Más aún, mover carga desde y hacia Chiapas es más caro porque Chiapas está más lejos, pero no existe evidencia de primas adicionales por kilómetro como consecuencia de deficiencias relativas en la calidad de su infraestructura vial. Hace quince años, Dávila, Kessel y Levy (2002) identificaron la “radialidad” del sistema carretero mexicano como uno de los principales problemas para las economías del Sur. En consecuencia, propusieron una serie de inversiones para potenciar las troncales costeras y estimaron ahorros en distancia, tiempo y costos. Para el cierre de 2013, la mayor parte de los proyectos habían sido concretados. Y sin embargo, mientras la conectividad externa mejoró, esto no se tradujo en mayor convergencia de la economía de Chiapas hacia la media mexicana, sino todo lo contrario.

Si bien es cierto que no hemos conseguido evidencia de que la infraestructura asociada al transporte de bienes a mercados fuera de Chiapas sea una restricción de primer orden, sí encontramos muchas dificultades asociadas a la movilidad interna de las personas, lo que depende, entre otras cosas, de la infraestructura de transporte público. Los costos de transporte entre los principales centros poblados de Chiapas y las comunidades aledañas operan como un impuesto muy alto sobre el salario esperado, inhibiendo el acceso al mercado laboral urbano.

Durante nuestro trabajo de campo hemos observado numerosas manifestaciones de este fenómeno. En Cruzón, localidad de 1.500 habitantes del municipio Chamula ubicada a sólo 11 kilómetros de San Cristóbal de las Casas, el único transporte público disponible es un taxi privado compartido que cuesta 40 pesos para trayectos de ida y vuelta. Esto representa un costo fijo de acceder al mercado laboral que afecta más a quienes obtendrían un salario menor. Para una persona que espera ganar más de 200 pesos diarios, como maestros, directores de escuela o empleados de PROSPERA, el costo de transporte representa menos del 20% del salario esperado (Gráfico 6). Para una lavandera o ayudante de albañil, cuyo salario esperado es de menos de 80 pesos, representa más del 50% del salario bruto. Los costos de la movilidad laboral operan efectivamente como un impuesto regresivo que hace inaccesible las oportunidades de empleo.

³³ Idem.

Gráfico 6. Cruztón, Chamula: Salario diario y costos de transporte



* Asumiendo que todos se deben trasladar

Fuente: Encuestas aplicadas en Cruztón, Chamula (Santos, Dal Buoni, Lusetti, y Garriga, 2015).

Otro ejemplo representativo es el de Yazaki, una ensambladora de arneses para la exportación que provee más de tres mil empleos en el estado. La compañía no encuentra ninguna dificultad en trasladar su producción por tierra hasta el norte de México y los Estados Unidos, pero sí está limitada por la disponibilidad de mano de obra barata y la logística de traslado de trabajadores. Yazaki opera su propio sistema de transporte, que cubre treinta kilómetros a la redonda de su sede principal en Tuxtla Gutiérrez. Ir a buscar a los trabajadores a las zonas rurales les resulta más rentable que pagar un salario más alto y dejar que los trabajadores usen los sistemas de transporte existentes.

Debido a estos costos de traslado, Yazaki ha preferido crecer dividiendo su proceso productivo y desarrollando nuevas plantas más pequeñas en diversas zonas de Chiapas, en lugar de aumentar el tamaño de su planta de Tuxtla Gutiérrez. El que haya pasado de tener una planta

en 1997 a cinco en 2015 refleja el hecho de que es más económico mover los empleos hacia donde viven los trabajadores, que desplazar a los trabajadores a la empresa.³⁴

Cruzton y Yazaki muestran que para muchos chiapanecos en zonas rurales el costo de transporte al trabajo representa un obstáculo a su integración al mercado laboral más productivo, lo que los obliga a trabajar en las actividades que existen en su zona de residencia.

En resumen, salvo los problemas detectados en la movilidad al trabajo, ninguno de los sospechosos habituales es capaz de explicar el atraso de Chiapas. Durante la última década se han registrado progresos en cuanto a educación (años de escolaridad), crédito e infraestructura, y sin embargo la brecha de ingresos por trabajador promedio entre Chiapas y el resto de México se ha ampliado en seis puntos porcentuales. Las restricciones al crecimiento de Chiapas deben encontrarse en alguna otra parte.

La Complejidad Económica de Chiapas

Desde Adam Smith entendemos que la división del trabajo está íntimamente asociada al progreso económico. Mediante este mecanismo, se logran hacer cosas en equipo que ningún miembro sabría hacer individualmente. La división del trabajo permite que una sociedad sepa más cosas, no porque cada persona sepa mucho, sino porque cada persona sabe cosas diferentes. La tecnología moderna tiene lugar en organizaciones que requieren tipos de conocimientos muy distintos (sistemas de información, ingeniería de producción, tributación, mercadeo y compras) y complementarios. No es posible sustituir un mal diseño por un mejor sistema de información contable. Así, el crecimiento de las capacidades productivas va de la mano de la diferenciación de las cosas que saben los miembros de una sociedad.

El que un área, ya sea una localidad, un municipio, una ciudad, un estado o un país, tenga mayor diversidad de capacidades productivas en su población le permite dos cosas: tener una mayor diversidad de actividades económicas y tener actividades más complejas. La complejidad de una actividad económica viene dada por la diversidad de capacidades y conocimientos que requiere es necesario juntar para hacerla posible.

Los estudios sobre complejidad económica han mostrado que ésta es un importante determinante del ingreso de una zona. Ciertas zonas son ricas no sólo por las características individuales de cada miembro de la zona, sino por el tipo de equipos y técnicas productivas que pueden ponerse en operación en el lugar dada la diversidad de sus miembros. Igualmente, estos estudios han demostrado que la complejidad tiende a aumentar gradualmente a través de la

³⁴ Para trabajar en las líneas de producción de Yazaki sólo se requiere tener educación primaria, saber leer, diferenciar colores, y pasar por un entrenamiento de seis días.

diversificación hacia actividades que no están muy distantes en términos de conocimientos y capacidades productivas de las actividades ya existentes.

En el caso de este estudio, medimos la complejidad económica de dos formas. Por un lado, miramos la totalidad de actividades económicas que existen en la zona. Por el otro, miramos solamente las exportaciones. Las exportaciones, es decir, los bienes y servicios que se producen en una zona y pueden ser vendidos a los residentes de otras zonas, juegan un rol muy importante en la vida de un lugar. Esto se debe a que toda zona necesita cosas que no sabe hacer y para importarlas debe intercambiarlas por cosas que sí sabe hacer. La prosperidad de un determinado país o región viene dada precisamente por la medida en que existen actividades económicas que garanticen que estos intercambios ocurren.

En contraste con las actividades no-transables, las actividades de exportación de un lugar deben ser lo suficientemente buenas para llegar a convencer a los clientes foráneos – quienes tienen una diversidad de otras opciones. Es decir, la relación calidad-precio debe ser atractiva. Una de las maneras de aumentar esta relación es mejorando la calidad y la productividad. Otra es la reducción salarial. Mientras mayor sea la productividad y la calidad de las actividades de exportación, mayores serán las remuneraciones que ellas podrán costear sin dejar de ser competitivas. Si la tasa de empleo en el sector de exportaciones es significativa, como lo es en la mayoría de los lugares cuyos ingresos no dependen de recursos naturales, la capacidad de ese sector para pagar buenos es lo que determina la remuneración de los habitantes de la zona. En consecuencia, interesa a todos mejorar la magnitud y la calidad del sector exportador.

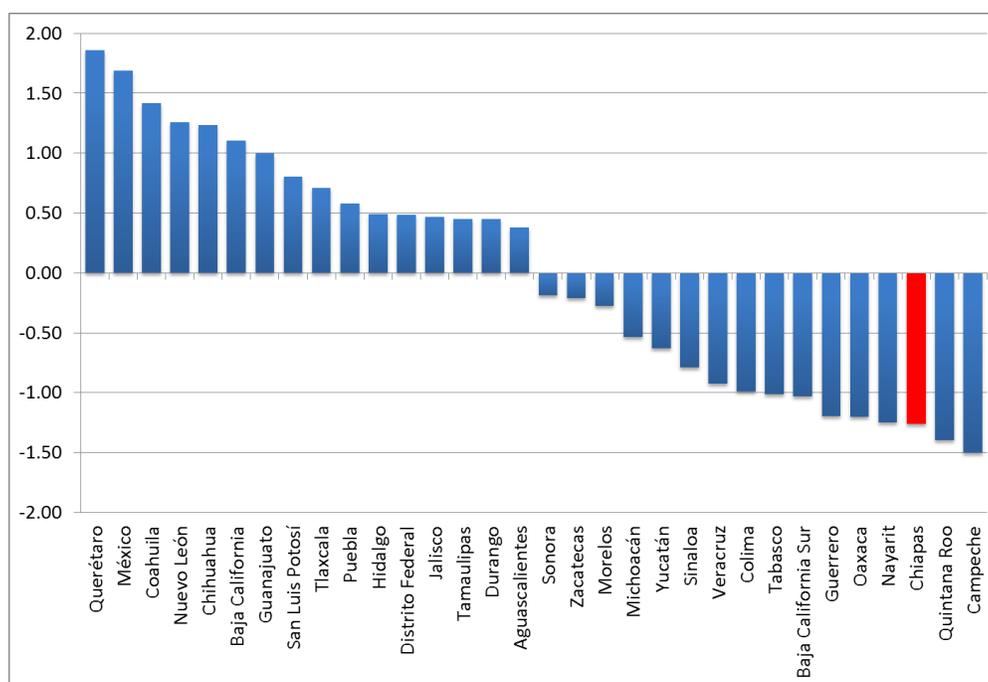
Chiapas es al mismo tiempo el estado más pobre de México y uno de los menos complejos, tanto en su estructura productiva como en sus exportaciones. Los bajos niveles de ingresos de Chiapas son consistentes con su bajo índice de complejidad económica de sus actividades económicas y exportaciones (Gráfico 7). En términos de actividad económica (panel a), Chiapas es el tercer estado con menor complejidad de México. Nótese que en este caso la definición de la ventaja comparativa revelada que se usa para construir el índice de complejidad económica se define en términos de México, por lo que las entidades se alinean alrededor de cero.³⁵ En el caso de la complejidad económica de exportaciones (panel b), aunque el orden cambia, Chiapas se mantiene en el tercer lugar de abajo hacia arriba. En este caso la ventaja comparativa revelada se define en comparación con la representación de los productos de exportación en la cesta exportadora del mundo. El hecho de que los estados de México se ubiquen en su mayoría por encima del cero viene a representar el hecho de que sus exportaciones son más complejas que la economía mundial promedio.

³⁵ En ese caso, cero vendría a ser la complejidad promedio de México. Véase Hausmann, Cheston y Santos (2015).

Las características individuales (años de escolaridad, condición indígena) y del lugar (infraestructura, crédito) son relevantes en la medida en que se funden en un ecosistema productivo con suficientes capacidades y conocimientos para generar riqueza. Según nuestra visión, el principal problema de Chiapas es que su economía es de muy baja complejidad, la entidad es capaz de producir muy pocas cosas que puede vender más allá de sus fronteras, y esas cosas son muy poco sofisticadas. A su vez la baja complejidad representa un desincentivo a la inversión en las capacidades y conocimientos necesarios para aumentar la complejidad, determinando un equilibrio de baja productividad y complejidad que finalmente representa una “trampa”.

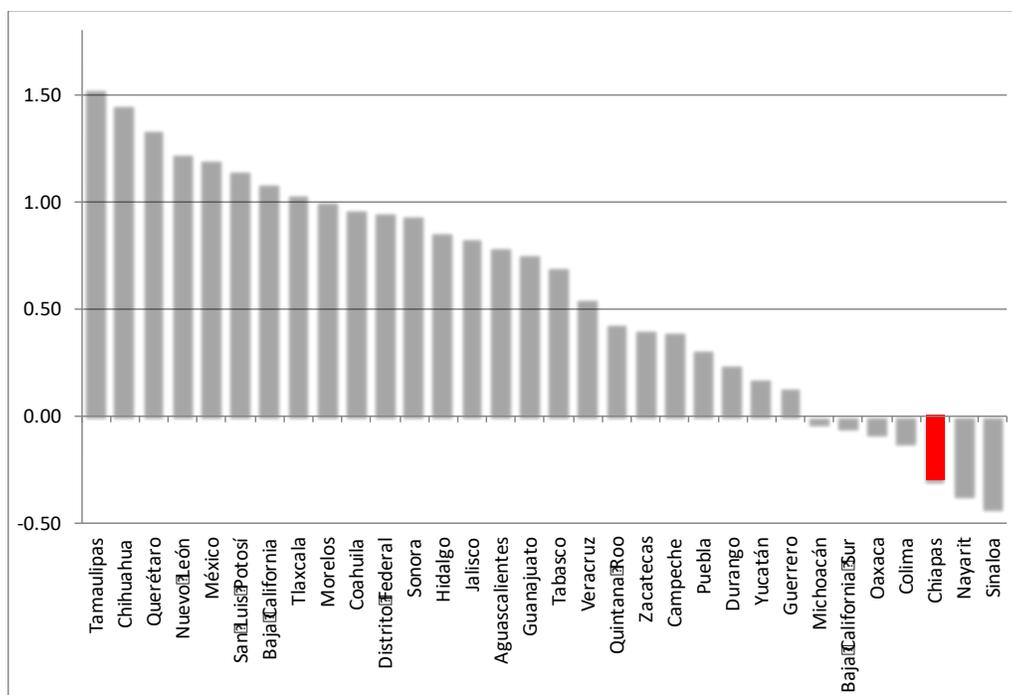
Gráfico 7. México: Índice de Complejidad Económica por Entidad Federal

Panel 7.a. Complejidad Económica de Industrias



Fuente: Microdatos de la muestra del 10% del Censo Poblacional (2010).

Panel 7.b. Complejidad Económica de Exportaciones



Fuente: complejidad.datos.gob.mx, cálculos propios.

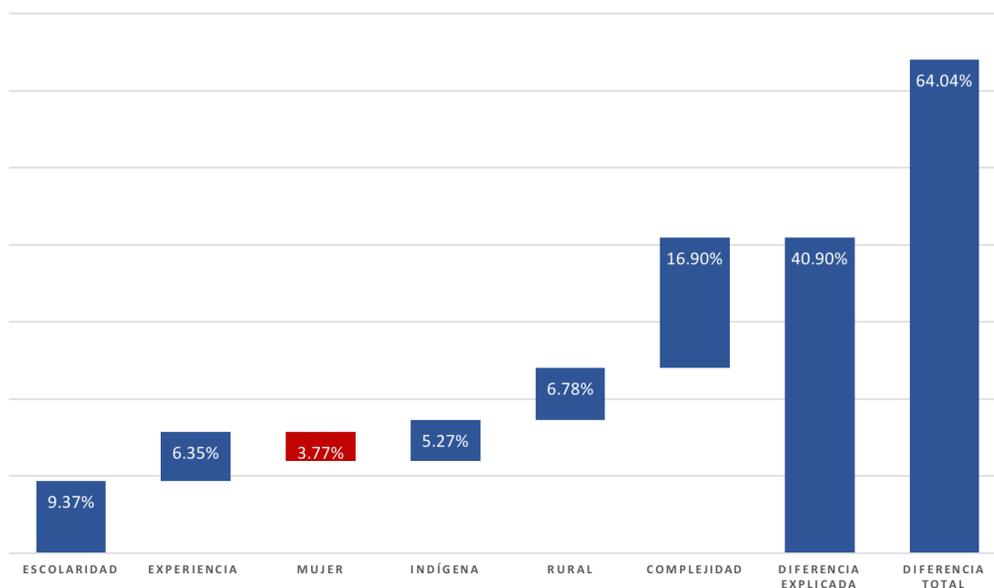
Chiapas sufre el doble síndrome de tener un bajo monto de exportaciones per cápita y una concentración en exportaciones de baja productividad, mayormente del sector primario. Apenas seis productos (café, plátanos y bananos, dátiles, azúcar, tabaco y maquinarias eléctricas) ocupan 92% del total de las exportaciones no-petroleras. Además, han desplazado a sectores secundarios de mayor sofisticación relativa como fabricación de metales y madera. La población de Chiapas está conformada de una mayoría rural (51% versus 23% en el resto de México). La tasa de participación laboral femenina es la más baja del país, con apenas 22% (promedio nacional 33%). Chiapas tiene la mayor proporción de trabajadores primarios en el país (60% en primario y comercio) y pocos trabajadores en manufactura y servicios (31%), al contrario del resto de México (14% en el sector primario y 55% en manufacturas y servicios).

En resumen, Chiapas sabe hacer muy pocas cosas, y esas pocas son cosas que la mayoría es capaz de hacer. Se trata de un conjunto de bienes primarios cuyos métodos de producción avanzan de forma más lenta que la de los bienes más sofisticados de alto valor agregado. En consecuencia, Chiapas no sólo tiene pocas capacidades productivas, sino que le resulta relativamente más difícil adquirir nuevas capacidades. En ese contexto, los incentivos a adquirir más años de educación son bajos, porque el ecosistema productivo no tiene cómo emplearlos y por ende no los remunera. Asimismo, el aprovechamiento de la inversión hecha en infraestructura vial es bajo, porque no se manufacturan allí bienes y servicios complejos que puedan circular por esas arterias en ruta hacia el norte del país o inclusive los Estados Unidos.

Cuando se incorpora el índice de complejidad económica (del municipio en donde se desempeña el trabajador) al análisis de la diferencias en ingresos por trabajo entre Chiapas y el resto de México (Gráfico 8) ocurren dos cosas interesantes. En primer lugar, la magnitud de la brecha explicada aumenta significativamente. En segundo lugar, el coeficiente de características del índice de complejidad económica es mucho mayor que cualquiera de los demás factores individuales, incluyendo la educación.³⁶

Nuestra conclusión es que Chiapas se encuentra en una trampa de baja productividad. Los sistemas de producción modernos requieren de un número de insumos complementarios que no se han hecho presentes de forma espontánea en Chiapas. En ese contexto, la diversidad productiva y la inversión privada son bajas, porque los retornos a la inversión son también muy bajos. A su vez, los bajos niveles de inversión privada inhiben el surgimiento de una oferta de insumos complementarios, dando lugar a un problema de coordinación similar al del huevo y la gallina. En Chiapas, faltan modelos de negocios, insumos complementarios, y conocimientos productivos específicos que sí existen en el resto de México y que generan mayores ingresos.

Gráfico 8. Contribución de los sospechosos habituales a la explicación de las diferencias en ingresos por trabajador entre Chiapas y el resto de México.



Fuente: Los datos utilizados provienen de los microdatos de la muestra del Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI. Los porcentajes del gráfico corresponden al coeficiente de las características en la descomposición Blinder-Oaxaca (Santos, Hausmann, Levy, Espinoza, y Flores, M. (2015).

³⁶ Sobre la doble causalidad entre educación e índice de complejidad, y posibles formas de corregir e diferenciar sus efectos, véase (Santos, Hausmann, Levy, Espinoza, y Flores, M. (2015).

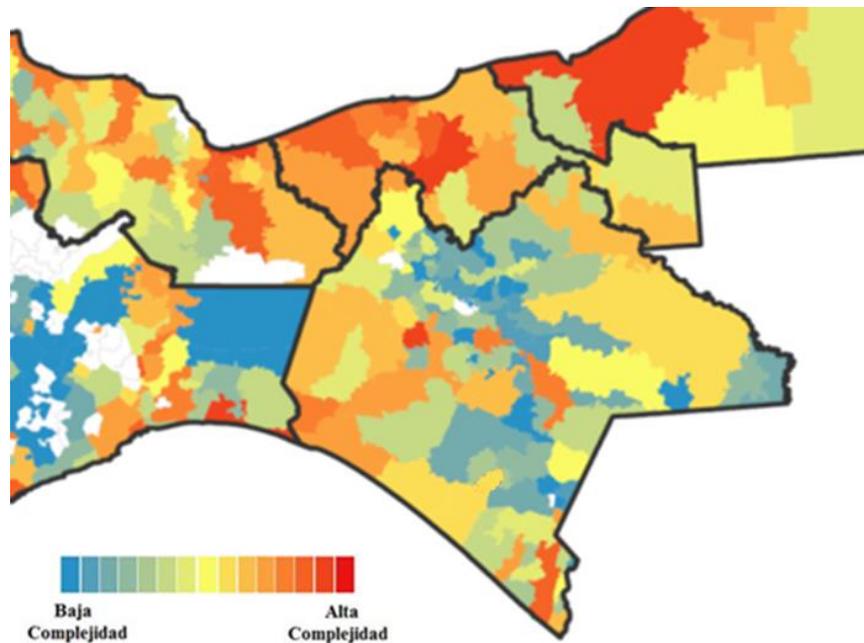
Oportunidades de diversificación productiva en Chiapas

La verdadera transformación productiva y el secreto del desarrollo consisten en expandir la base del conocimiento productivo que existe en un lugar y aprovecharlo para producir y exportar una mayor diversidad de bienes. Por esa razón, la transformación estructural de la economía de Chiapas exige que, apalancándose en los conocimientos que ya existen, el estado sea capaz de moverse hacia una diversificación de producción y una producción de mayor complejidad.

El potencial no es igual en todos los lugares de Chiapas, porque no existe un único Chiapas. La diversidad de capacidades productivas que existe en México se reproduce hacia el interior de Chiapas de manera fractal. En términos de la media de los ingresos per cápita resulta que los Estados Unidos es cinco veces más rico que México; dentro de México, el estado más rico es cinco veces más rico que Chiapas; y dentro de los municipios de Chiapas, el más rico, Tuxtla Gutiérrez, es ocho veces más rico que sus dos municipios más pobres, Aldama y Mitontic. La misma variedad en el ingreso entre municipios de Chiapas ocurre en la disparidad de su complejidad económica (Gráfico 9).³⁷ No todos los lugares cuentan con el mismo potencial, y no todos los productos e industrias no existentes ofrecen las mismas oportunidades. Estas tendencias justifican la utilización de un enfoque municipal. A título ilustrativo, dentro del contexto de esta investigación se ha desarrollado el análisis de complejidad para los cuatro centros urbanos con mayor aglomeración, diversidad y sofisticación de Chiapas (Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, San Cristóbal, y Comitán), identificando productos de alto potencial, de mayor complejidad, que requieren capacidades similares a las existentes.

Gráfico 9. La complejidad económica de los municipios de Chiapas

³⁷ Para más detalles ver Hausmann, Cheston y Santos (2015).



Aumentar la productividad agrícola para la mayoría de los chiapanecos que viven en zonas rurales es necesario, pero no resolverá el problema del excedente de mano de obra. Chiapas tiene un enorme potencial para incrementar la productividad y los retornos de sus actividades agrícolas. La introducción de nuevos cultivos de alto valor, de nuevas tecnologías y semillas en la producción, y nuevos métodos de organización para una mayor productividad agrícola ofrecen el potencial de beneficios significativos a aumentar los ingresos de los chiapanecos. Sin embargo, una revolución agrícola no es una estrategia de empleo. Un aumento de la productividad agrícola actual de Chiapas presumiblemente traerá consigo un aumento en los excedentes de mano de obra. El posible excedente permitiría que una mayor parte de la fuerza laboral se dedique a otras actividades económicas, incluyendo la manufactura. Chiapas requiere una estrategia económica para involucrarse en nuevas actividades urbanas para generar nuevos empleos para cerrar esta brecha. Los centros urbanos ofrecen el potencial de la aglomeración hacia la especialización en nuevas actividades. Nuestra visión del desarrollo de Chiapas parte de tres premisas fundamentales:

- ***El crecimiento de Chiapas vendrá a través de la diversificación productiva, no de la especialización:*** Los países crecen mediante la diversificación—no la especialización. Chiapas no debe restringirse a agregar valor a sus materias primas. No obstante, centrarse únicamente en el potencial de la propia tierra; es decir, la agricultura, es una estrategia con muy poco alcance. Generar nuevos empleos en Chiapas requiere de la facilitación activa de la difusión de formas modernas de producción en Chiapas. La generación de

empleo manufacturero ofrece beneficios duales: opera en los sectores de mayor productividad y los mercados mundiales más dinámicos. Al centrarse en el empleo urbano de alta productividad, Chiapas tiene el potencial para impulsar el crecimiento del empleo bien remunerado a través de nuevos sectores manufactureros.

- **Más que innovación, Chiapas requiere imitación:** Una estrategia de desarrollo factible para Chiapas consiste en aprender a hacer cosas que ya el resto de México sabe hacer. Algunas regiones de México, víctimas de su propio éxito, están perdiendo competitividad en salarios y se están moviendo hacia productos más complejos, menos intensivos en mano de obra, y más intensivos en conocimiento. Esta es una tendencia muy deseable y oportuna para esas regiones. Allí se abre una oportunidad extraordinaria para Chiapas, que viene más rezagado dentro de la escala de complejidad de México. En su conjunto, tanto Chiapas como México podrían obtener ganancias significativas potenciales en el movimiento de la producción más intensiva en mano de obra desde regiones de altos salarios de equilibrio en el Norte, hacia el Sur, y particularmente a Chiapas.
- **Diversificación gradual en dos etapas: doméstico e internacional:** En su trayectoria particular hacia la diversificación productiva y el desarrollo, Chiapas comenzará a incrementar gradualmente la diversidad y complejidad de su empleo, y sus ingresos derivados de ventas al resto de México. De acuerdo con nuestras investigaciones, esta diversificación a nivel de industria precede a la diversificación de exportaciones (Gráfico 10). La única posible excepción posible a esta norma podría estar en Tapachula, debido a la existencia de la futura Zona Económica Especial de Puerto Chiapas. Dentro del contexto de políticas que rodea a la creación de dicha zona, la región se podría plantear la posibilidad de intentar saltos más largos en términos de capacidades y conocimientos, que le permitan acelerar el proceso de diversificación productiva y exportadora. En cualquier caso, con mayor o menor velocidad, el camino hacia una economía próspera es gradual, y parte de las capacidades existentes para promover el abordaje de nuevas industrias adyacentes en términos de conocimientos pero de mayor complejidad, primero a nivel doméstico y después a nivel global.

artesanal. Como muchos lugares en Chiapas, Comitán se enfrenta a una crisis de viabilidad (ocasionada por los múltiples topes) que se expresa claramente en sus exportaciones: ninguna depende de una buena logística. Las industrias con mayor potencial están concentradas en cuatro áreas: cultivo agrícola de alto valor; alimentos preparados (tabaco, condimentos); industria ligera (joyería, bandas de hule); y fabricación artesanal de artículos del hogar.

- **San Cristóbal de las Casas.** Bien posicionada para aprovechar las habilidades desarrolladas en la fabricación de artesanías y transferirlas a una fabricación de textiles sofisticados. San Cristóbal ha sido reconocida como la capital cultural de Chiapas y es un tesoro turístico internacional. Sin embargo, el gasto de turistas per cápita en Chiapas es el segundo más bajo de México. Hay un rango de servicios de coordinación turística que permitiría aumentar la calidad del turismo y los gastos diarios (servicios de traducción y de fotografía; escuelas de idiomas). El crecimiento económico de San Cristóbal dependerá de su diversificación hacia la industria con nuevas oportunidades en sectores significativos estratégicos. El análisis identifica que San Cristóbal tiene un alto potencial en recubrimientos metálicos y fabricación de alimentos y bebidas. La construcción de una nueva base de exportaciones en San Cristóbal tiene la mayor oportunidad por basarse en los textiles hechos a mano, dado el número de trabajadores artesanales cualificados. Estas industrias incluyen a textiles complejos y remunerativos con mayor detalle del trabajo, (ej. el bordado y deshilado de las cortinas y blancos), el uso de materiales sofisticados y de peletería.
- **Tuxtla Gutiérrez.** Para materializar el potencial de Tuxtla Gutiérrez se requiere reconvertir su amplio sector de servicios que responde a la demanda creada por el gasto público en la capital del estado, en una base de manufacturas más diversa. Los principales candidatos para movilizar esa transformación productiva son los sectores de textiles y peletería, procesamiento de alimentos, y cierta maquinaria por línea de producción. Por un lado, la fuerte concentración del empleo en la administración pública y un amplio sector de servicios y comercio (que se nutre del gasto público) resultan en una participación mínima de manufactura (sólo 3,2%) en el empleo formal). Tuxtla no está presente de forma significativa en el espectro exportador. Por otro lado, por su pequeña base en sectores modernos de maquinaria, químicos, textiles, alimentos y madera, Tuxtla exhibe la complejidad más alta de Chiapas. Con base en estas capacidades existentes, el sector de mayor potencial es manufactura por línea de producción, que incluyen instrumentos científicos, motocicletas y sus partes, y otras manufacturas (anuncios, cajas de moldeo de fundición). En análisis de potencial en el sector servicios resalta una vez

más la falta de sistemas de transporte urbano para conectar comunidades aledañas a las zonas industriales.

- **Tapachula.** De todas las regiones de Chiapas, es la que posee mayor potencial para expandir su base exportadora hacia productos de mayor complejidad. La región concentra la mayoría de las exportaciones del estado, y cuenta con la creación de la Zona Económica Especial (ZEE) y su parque industrial, que abren la posibilidad de abordar nuevas capacidades productivas más complejas y adyacentes. Se identifica el potencial de los productos plásticos (pinturas y películas), y de metalurgia (relojes y equipos de soldadura) como excelentes oportunidades para promover su transformación productiva vía la ZEE. Existe una gran oportunidad de posicionar Tapachula como el procesador central de alimentos y bebidas, en agricultura de alto valor y fabricación de productos vegetales. Otros subsectores de enchufes eléctricos y masilla de vidriero poseen altas ganancias de complejidad, a la vez que representan productos de alto valor, con mercados en expansión a nivel mundial.

El síndrome de camellos e hipopótamos: El caso Yazaki

Uno de los hallazgos principales del conjunto de investigaciones que subyacen a este reporte es la debilidad de las conexiones de Chiapas con el exterior de la entidad. La calidad e intensidad de estas conexiones son las que definen si un lugar es rico o pobre. Estas conexiones pueden ser de tres tipos: (i) venta de bienes y servicios; (ii) migración laboral (servicios de trabajo y acceso a mercados laborales); y (iii) las transferencias fiscales; y (iv) privadas (remesas).

Las economías exitosas, tanto a nivel nacional como regional, siguen el mismo patrón de conexión con el mundo exterior: fuertes flujos externos de bienes y servicios (exportaciones e importaciones), junto con la afluencia de mano de obra migrante y salidas netas de impuestos y transferencias. Chiapas opera en la dirección exactamente opuesta: importador neto de bienes y servicios; exportador de trabajadores calificados; con entradas masivas de las transferencias públicas y las remesas. Al producir poco que pueda vender fuera de la comunidad, las localidades de Chiapas reciben pocos recursos, lo que acentúa su dependencia de las transferencias del gobierno.⁴⁰ Sin una presencia exportadora, Chiapas es incapaz de sostener las importaciones que generan una mayor calidad de vida.

⁴⁰ Las transferencias gubernamentales traen efectos similares a los que se identifican bajo la literatura económica de la enfermedad holandesa: encarecer los costos relativos de los bienes transables, inclinando la actividad económica hacia los sectores no-transables. Además, aumentan el salario de reserva de los trabajadores, reduciendo la oferta laboral.

El caso de Yazaki es ilustrativo tanto del dilema como de la necesidad de la intervención gubernamental para resolverlo. Yazaki se estableció en Chiapas en 1994, en plena irrupción zapatista, a través de una estrategia que coordinó la oferta de un conjunto de capacidades básicas por parte del gobierno federal, con transferencia de conocimientos productivos provenientes de Nuevo León. Veinte años después, Yazaki ha agregado cuatro plantas en la entidad que emplean ingenieros egresados de las universidades chiapanecas que han ido relevando a los gerentes venidos del norte de México.

Yazaki es un caso ilustrativo del símil de camellos e hipopótamos: según el tipo de producción que existe y no existe en un lugar, es posible identificar qué factores abundan y qué factores son más escasos. Los camellos abundan en el desierto porque están preparados para sobrevivir en la ausencia relativa de agua. No así los hipopótamos; allí en donde existan hipopótamos se puede concluir que el agua no es un recurso escaso.⁴¹

Tras la intervención gubernamental que hizo posible su operación en Chiapas, Yazaki ha continuado expandiéndose. El crecimiento registrado no es una consecuencia de las mejoras en infraestructura de carreteras, o de la reducción de la brecha en años de escolaridad. Yazaki ha seguido una estrategia de expansión que consiste en dividir su proceso productivo y abrir distintas plantas allí en donde existe mano de obra utilizada en actividades de menor productividad. El proceso productivo de Yazaki, con algunas etapas exclusivamente de procesamiento manual, permite crecer superando la principal restricción (la disponibilidad de mano de obra).

La expansión de Yazaki también es un indicador de que en Chiapas abunda la mano de obra barata, y que sólo es cuestión de conseguir sistemas de producción modernos dispuestos a ubicarse en zonas en donde existe amplia oferta de mano de obra con las calificaciones mínimas. La distribución de las plantas de Yazaki dentro de la entidad señala la existencia de una segunda restricción: la incertidumbre para operar en las zonas de los Altos y el este de Chiapas, donde predomina el sistema de propiedad ejidal. Tanto las cinco plantas actuales de Yazaki (dos en Tuxtla Gutiérrez, Ocosocoautla, Huixtla y Frontera Comalapa) como las dos que se encuentran en planes (Tapachula y Cintalapa) se ubican a lo largo de la costa del Pacífico, o al sur, en las proximidades de la frontera con Guatemala. A pesar de la abundancia de mano de obra ociosa calificada en Los Altos, la compañía no ha considerado la zona dentro de sus planes de expansión por temores a conflictos sociales, bloqueos, y otras interrupciones que afectan la apropiabilidad de los retornos privados, así como también a la dificultad para conseguir terrenos en una zona en donde predominan los ejidos. Este último set de factores constituye otra restricción importante al crecimiento en las zonas más pobres de Chiapas.

⁴¹ Hausmann, Klinger and Wagner (2008).

Recomendaciones

Recomendación 1: Aumentar la oferta efectiva de trabajo actuando sobre el problema de movilidad laboral mediante intervenciones de transporte público

Una de las principales restricciones al crecimiento y la integración económica de las zonas más pobres de Chiapas es la ausencia de un sistema de transporte público, que le permita a los chiapanecos aprovechar plenamente la significativa inversión en infraestructura que se ha realizado en los últimos veinte años. La carencia de transporte público tiene muchos efectos negativos sobre los patrones de crecimiento y empleo de Chiapas. En primer lugar, restringe el acceso al mercado laboral, aún en las localidades más próximas a los principales centros urbanos. El ingreso adicional por trabajar en una ciudad (viviendo en el campo) sólo compensa el costo de transportarse para las personas con educación media-superior. Los demás, la inmensa mayoría, no pueden aprovechar los mayores salarios de equilibrio de la ciudad, porque los costos diarios de traslado en taxi privado compartido exceden las diferencias en los salarios de equilibrio.

En segundo lugar, los elevados costos de transporte también mantienen a los habitantes de las zonas rurales próximas a las ciudades aislados de las economías más productivas y modernas. En consecuencia, se ven forzados a dedicarse a actividades de muy baja productividad en sus respectivas comunidades, con frecuencia orientadas a autoconsumo. El crecimiento poblacional, en combinación con el sistema de propiedad ejidal, ha resultado en lotes de producción cada vez más pequeños, que atentan contra la posibilidad de generar excedentes de producción. Esto, junto con la indisposición cultural que las comunidades indígenas muestran para asociarse para producir más allá del círculo familiar (ver Apéndice II),⁴² los ha condenado efectivamente a sobrevivir a través de una mezcla de agricultura de subsistencia y programas sociales.

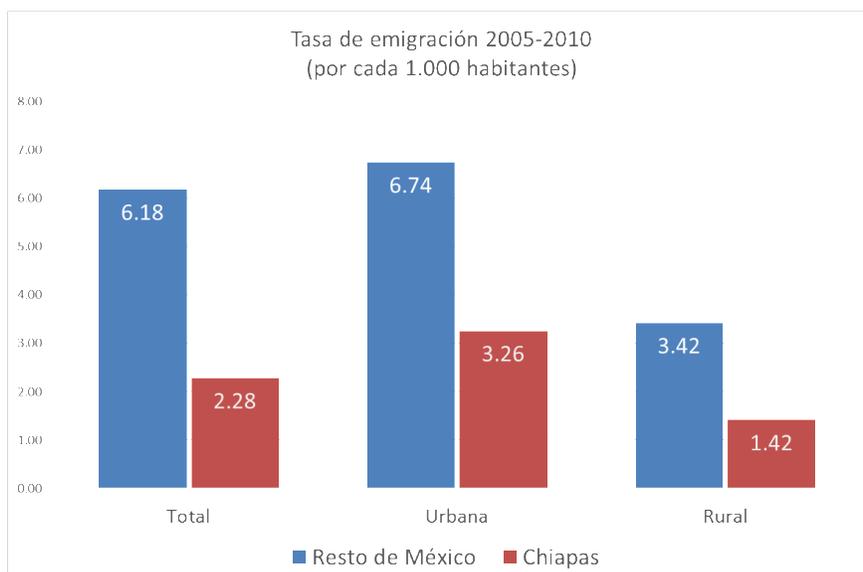
La creación de un sistema de transporte público que les permita a los habitantes de las localidades circundantes insertarse en la economía de los principales centros urbanos podría tener en Chiapas impactos mayores que en el resto de México. A pesar de ser la entidad más pobre, las tasas de emigración son apenas un tercio de las que se observan en el resto del país (Gráfico 11). En nuestra experiencia de campo hemos identificado dos características que podrían contribuir con este fenómeno. Por un lado, el sistema de propiedad ejidal que predomina en Chiapas obstaculiza la enajenación de la vivienda rural y eleva los costos de oportunidad de una eventual migración. Por el otro, en la mayoría de las localidades pobres, indígenas y rurales de Chiapas prevalecen los Usos y Costumbres. Aunque pueden diferir entre unas y otras, en varios casos se ha observado la existencia de multas por emigración, que se imponen sobre la familia

⁴² Santos, Dal Buoni, Luseti, y Garriga (2015)

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.⁴³ Cualesquiera que sean las razones, el hecho es que el campo en Chiapas parece ofrecer 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. Por esa razón, aunque en el campo de Chiapas se encuentran los municipios y localidades más pobres de México, la tasa de emigración allí es apenas un tercio de la que se observa en lugares similares en el resto del país.

Para las comunidades más distantes de Chiapas, en las zonas más escarpadas de sus cordilleras montañosas y en el sur-este, en la Selva Lacandona, este hecho representa una restricción muy significativa para su desarrollo. La dificultad de atraer sistemas de producción modernos a zonas tan remotas, combinada con su baja propensión a emigrar, dejan abiertas muy pocas opciones. Para las demás comunidades, las que rodean a los principales centros urbanos, un sistema de transporte podría abrir la posibilidad de trabajar en el campo e integrarse a la economía moderna de la ciudad. Esta recomendación podría tener un impacto muy significativo, toda vez que 46% de la población de Chiapas reside en un radio de treinta kilómetros alrededor de sus cuatro ciudades principales: Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Tapachula y Comitán de Domínguez.

Gráfico 11. Tasas de emigración: Chiapas vs. Resto de México



Fuente: Censo poblacional 2005 y 2010.

⁴³ Idem.

Recomendación 2: Promover la creación de un Parque Industrial en las zonas donde se encuentra la mayor población desocupada (Los Altos)

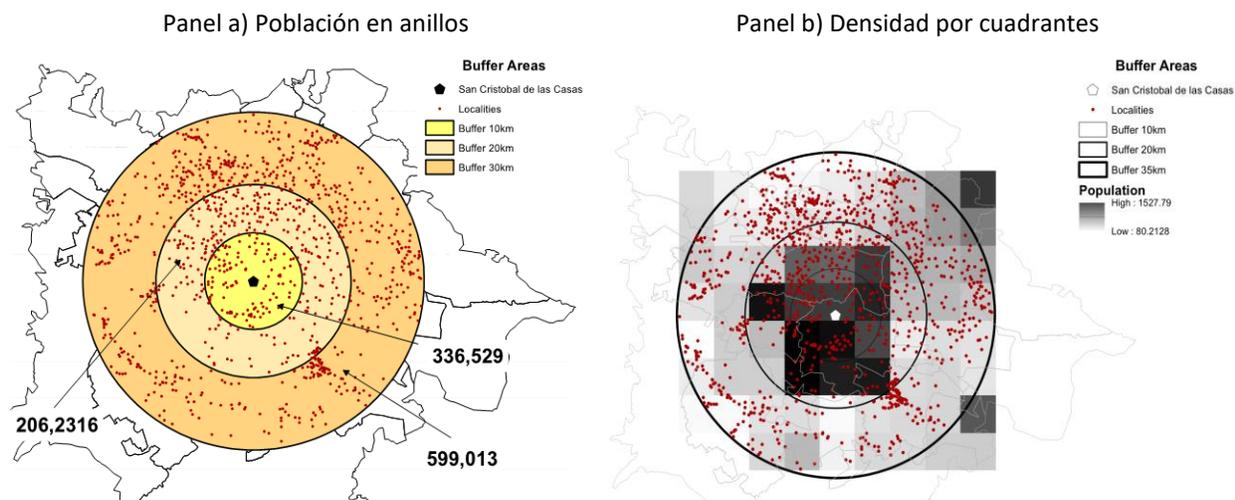
En virtud de nuestros hallazgos en relación con la baja predisposición a migrar de las localidades pobres e indígenas de Chiapas, y la restricción de disponibilidad de mano obra en sus principales centros urbanos, sugerimos una solución que consiste en llevar la montaña a Mahoma, dado que Mahoma muestra poca disposición a ir a la montaña.

La clave está en buscar resolver los problemas de coordinación y de capacidades que han inhibido la aparición de sistemas de producción modernos en las zonas de abundante mano de obra ociosa en Chiapas (Los Altos, ver Gráfico 12), a través de una intervención que acerque las oportunidades de trabajo a donde están los trabajadores desocupados. En esta zona, además de las restricciones migratorias, también existen otras relativas a la disponibilidad de terrenos y la seguridad jurídica. Nuestra sugerencia consiste en buscar un esquema de asociación con las comunidades vecinas a estos terrenos, a través del cual el Estado les alquile el terreno y además les ofrezca las posibilidades de empleo seguro sin necesidad de migrar a las ciudades. Dentro del perímetro de esta zona, que podría ser un Parque Agro-Industrial adyacente a las comunidades indígenas de Los Altos, se podrán atraer varias empresas intensivas en mano de obra con sistemas y líneas de producción modernos, y la administración federal y estatal se concentrarían en resolver las principales restricciones que han inhibido la inversión, garantizando la provisión de bienes públicos, terrenos, seguridad jurídica, y otras capacidades ausentes en esa región.

La identificación de los obstáculos y consecuentemente la definición e implementación de iniciativas prioritarias podría seguir la metodología ya experimentada con éxito en varios proyectos orientados a fortalecer aglomeraciones de empresas y *cluster* (Casaburi, Maffioli and Pietrobelli, 2014). Estas intervenciones apuntan a favorecer los efectos positivos de las economías de aglomeración a través de la creación de incentivos para superar las frecuentes fallas de coordinación ya mencionadas. En concreto, estos programas apuntan a desarrollar y fortalecer los lazos entre empresas mediante intercambios de información, desarrollo de un diagnóstico compartido y participativo de las restricciones que enfrenta el sector, coordinación de acciones de empresas y otras instituciones, e identificación de los bienes públicos y colectivos esenciales que demandan políticas públicas. En concreto podría tratarse de la provisión o del subsidio a insumos públicos locales como centros de extensión tecnológica y servicios empresariales, laboratorios de pruebas, consultorías especializadas para la transferencia de tecnología al territorio, centros de capacitación, etc. En dichas experiencias, el financiamiento público está típicamente integrado por una cofinanciación privada, y además de reducir los costos de coordinación entre los actores, representa un catalizador para inversiones privadas y públicas adicionales. El análisis de la evidencia reciente ha demostrado que estos programas pueden mejorar significativamente las exportaciones, el empleo y la productividad de las

empresas (Maffioli, Pietrobelli, Stucchi, 2016). De esta forma, se procura resolver el dilema del huevo y la gallina que se ha descrito, y encender una chispa a partir de la cual Chiapas pueda empezar a modernizarse e incrementar de forma gradual su complejidad económica.

Gráfico 12. San Cristóbal de las Casas: Densidad de población



Recomendación 3: Reformular la política de vivienda

Dada la importancia de las aglomeraciones urbanas en el proceso de desarrollo, el gobierno debe facilitar la migración de familias chiapanecas hacia los centros urbanos a través de su política de vivienda. Con frecuencia, la política de vivienda es una ocurrencia tardía del desarrollo, en particular en el ámbito de la política de desarrollo productivo. Los migrantes se consideran como originadores de demanda de vivienda, cuyo déficit pide intervenciones políticas. Sin embargo, la gente no exige casas, sino las posibilidades de conexión e inclusión que rodean a los hábitats. El primero es un objeto físico; los últimos resultan de la superposición de redes físicas (carreteras, electricidad, agua y saneamiento), económicas (transporte, distribución, venta al por menor, el mercado de trabajo), y sociales (educación, salud, seguridad, familia y amigos). El reto no es construir viviendas, sino cómo construir hábitats que cuenten con las redes necesarias para promover la inclusión productiva. Frecuentemente, la vivienda nueva se desarrolla en el terreno de más bajo costo, que a su vez es barato porque carece de conexiones a las redes. Esta práctica, en lugar de promover la inclusión, agrava aún más la segregación de los pobres.

Una política de vivienda efectiva requiere equilibrar este problema de oferta y demanda. La política de vivienda del gobierno está muy centrada en el empleo formal (INFONAVIT se financia con un impuesto a la nómina) lo que representa un desincentivo adicional a la formalización del empleo. Así, se origina un problema del huevo y la gallina, que es particularmente importante en Chiapas por las restricciones a la venta que impone el sistema de propiedad: muchos chiapanecos no pueden migrar ni formalizarse porque no tienen vivienda, y no tiene vivienda porque no son formales. De lo que se trata es de facilitar la migración y ampliar la oferta de vivienda con todas sus redes físicas, económicas y sociales, mientras se incentiva la demanda a través de vales; más propensos a construir hábitats. Este enfoque produce resultados muy distintos a los que suele impulsar la industria de la construcción para ampliar la oferta de viviendas desconectadas.

Recomendación 4: Una Agencia de promoción de desarrollo productivo para atraer nuevos modelos de negocios a Chiapas⁴⁴

Chiapas carece de una coordinación público-privada efectiva para resolver las numerosas fallas de coordinación que son típicas del desarrollo productivo. La operación de firmas más complejas depende de la interacción simultánea de múltiples redes (ej. físicas, económicas, y sociales) en sus múltiples niveles (ej. carreteras, sistemas de distribución), que traen consigo importantes flujos de conocimientos y permiten la acumulación de las capacidades necesarias. El sector público tiene un rol fundamental en la provisión de bienes públicos. En Chiapas se ha realizado una inversión importante en redes físicas de infraestructura.⁴⁵ La principal restricción no se encuentra ahora allí, sino en la carencia de coordinación institucional, en la falta de mecanismos para convocar, promover, y organizar las actividades económicas.

Dentro de este entorno, el gobierno estatal ha procurado ocuparse del tema de la política de desarrollo productivo, aunque de forma indirecta. El estado no carece de recursos o programas centrados en la política de desarrollo productivo. El diagnóstico encontró más de 50 programas de apoyo a la microempresa en Chiapas. Más aún, varios Secretarios del gabinete regional están involucrados en la política de desarrollo productivo, como es el caso de la Secretaría de Economía en la dirección del grupo de trabajo de Desarrollo Económico, o el

⁴⁴ Para más detalles sobre la justificación, principios y funciones de la agencia véase Campante y Solé (2015).

⁴⁵ El marco institucional para la política de desarrollo productivo en Chiapas no puede entenderse fuera del conflicto social y la rebelión zapatista. Con el objetivo de pacificar las zonas más conflictivas se realizó un enorme gasto social y de infraestructura, y se reconocieron derechos de autodeterminación y autonomía en muchas comunidades. La dispersión geográfica extrema en Chiapas es tanto más notable por la presencia de carreteras, escuelas y clínicas, incluso en los lugares más recónditos. Al mismo tiempo, este gasto masivo cambió la relación de estas comunidades con el gobierno, basada ahora en transferencias sociales y clientelismo. El conflicto continuo por los bloques y la formación de los topes en las comunidades alrededor de Comitán y San Cristóbal reflejan el uso continuo de la resistencia para obtener más transferencias.

Secretario del Trabajo en la ejecución de la Comisión Estatal de Productividad, o el Secretario de Planeación en el monitoreo del Plan Estatal de Desarrollo.

La lección de Chiapas es que muy pocas de las grandes empresas que operan en el estado han sido creadas sin apoyo público.⁴⁶ La puerta giratoria de Secretarios de Economía en estos últimos años, además de la inestabilidad de los seis gobernadores en la década de 1990, crean un ambiente de incertidumbre en cuanto a los apoyos públicos al establecimiento de nuevas inversiones y firmas en Chiapas. El sector privado sigue estando muy fragmentado, con poca coordinación entre los distintos sectores, y menos aún dentro de los sectores. Los pocos consorcios del sector privado que existen tienen poca interacción con el gobierno. La aglomeración geográfica de la actividad económica tampoco es muy significativa y no está siendo aprovechada por fallas de coordinación, que no se observa ni siquiera entre empresas cercanas.

Este ambiente motiva la creación de un nuevo mecanismo institucional. No se trata de agregar una nueva capa a la arquitectura institucional del sector público, sino de integrar fundamentalmente al sector privado en una nueva relación con el Estado. El problema no es tanto la falta de participación del Estado en el desarrollo productivo, sino la superposición y fragmentación de varias Secretarías que da lugar al papel pasivo, y la duplicación en la ejecución de programas. Esto resulta en una ausencia de un ecosistema productivo—que no va generarse de forma endógena. El desafío de la política de desarrollo productivo no es simplemente tener una política en absoluto. El reto es que muy pocos estados crean e implementan bien esa política. Chiapas enfrenta retos familiares que requieren una nueva estructura institucional y enfoque.

Chiapas requiere una nueva solución institucional con un papel directo de liderazgo sobre la política de desarrollo productivo. Este mecanismo podría tomar distintas formas jurídicas y organizativas, siempre apuntando a la solución de un problema institucional de coordinación y del lanzamiento de una nueva interacción con el sector privado. Por ejemplo, siguiendo la experiencia de otros países y regiones (Bellini et al., 2014) eso podría tomar la forma de una “Agencia de Desarrollo Productivo” de Chiapas. La “Agencia” podría ser una entidad totalmente nueva, o fortalecer e integrar la experiencia de instituciones existentes, como por ejemplo la Comisión Estatal de Productividad (CEP), el Consejo de Ciencia y Tecnología de Chiapas (COCYEC), u otras. A continuación se definen las características que en principio debería tener esa solución institucional, que por simplicidad llamaremos “Agencia”, sin que eso implique una solución concreta específica.

⁴⁶ Yazaki, uno de los mayores empleadores en el estado, es el resultado de la voluntad política para promover la actividad económica en Chiapas a raíz de la revolución zapatista. Entre los apoyos iniciales se encontraba el subsidio al salario de los trabajadores durante los períodos de capacitación, o las facilidades para adquirir los terrenos de la sede principal en Tuxtla Gutiérrez.

La Agencia debe ser responsable de atraer nuevas empresas de alto crecimiento a Chiapas. Una vez establecidas, la Agencia debe resolver las fallas de mercado que impiden la realización de las ganancias de productividad, de manera iterativa con aprendizaje local. El análisis de complejidad económica ofrece el rigor analítico, claridad, e imparcialidad para identificar los sectores de alto crecimiento posibles para los centros urbanos de Chiapas. El reto es transformar ese potencial en un enfoque directo, experimental, para analizar la viabilidad de cada producto, desarrollar las capacidades requeridas y atraer las firmas e inversiones necesarias para hacerlos realidad. El reto es institucional. La resolución de las fallas de coordinación depende en gran parte de resolver su marco institucional. Se propone un marco para la Agencia basado en cinco principios básicos:

- ***Centrarse en la provisión de bienes y servicios públicos, mutuales y puntuales:*** Una de las características definitorias del éxito de la política de desarrollo productivo es determinar el alcance de su mandato de política.⁴⁷ Como resultado del diagnóstico institucional de Chiapas, la Agencia propuesta debe centrarse en la provisión de bienes públicos (políticas verticales en la provisión de insumos públicos) cuya ausencia impide la aparición de nuevas firmas más complejas. La Agencia debe centrarse en la prestación de los insumos colectivos claves para su funcionamiento, incluso los costosos procesos de aprendizaje en el mercado cuando los beneficios no son cosechados por empresas pioneras. En esta área, subsidios temporales y específicos, garantías o donaciones de contrapartida pueden ofrecer mejores soluciones que los incentivos generales en la estructura tributaria. Las autoridades deben tratar de orientar esas actividades con mayores efectos en la difusión de conocimientos a otros sectores de la economía. Sin embargo, estas son algunas de las políticas más arriesgadas en el desarrollo productivo, donde, mediante la discrecionalidad de los responsables políticos, los contextos con instituciones débiles pueden dar lugar a la captura y la búsqueda de rentas que hacen más daño que bien.⁴⁸ El análisis de complejidad económica

⁴⁷ Por lo general, las políticas pueden ser verticales (aplicadas para seleccionar los sectores) u horizontal (se aplica a todos los sectores de una determinada actividad económica). El otro eje del marco de política es el tipo de intervención: si la provisión es de insumos públicos (un bien o servicio de beneficio colectivo para la producción privada) o basado en el mercado (la alteración de comportamiento de las empresas por la vía de impactar su ecuación de ganancia). Estos dos ejes atienden distintas fallas de mercado que crean diferentes niveles de adecuación de la intervención política. Cada uno crea distintos espacios para la captura o búsqueda de rentas o al requerir capacidades públicas ausentes o de **sobrecarga**. La definición del alcance no solo depende del mandato deseado, sino de las capacidades públicas posibles del lugar. Para una discusión de estos temas centrada en América Latina, véase Crespi et al., 2014.

⁴⁸ Este debate pone de relieve la necesidad de que la Agencia siempre comience con el diagnóstico, para identificar carencias de bienes públicos por deficiencias del mercado. El siguiente reto es resolver cómo proporcionar esos bienes colectivos una vez identificados. La Agencia tiene que considerar los riesgos del problema de free-rider, que son prevalentes en Chiapas, incluso en las comunidades que producen el mismo producto (ej. el licor de pox en Cruzón). La Agencia debe considerar dos innovaciones de políticas: co-financiamiento y garantías de retorno

anterior posee la claridad analítica para crear formas sistemáticas de evaluar nuevos sectores económicos. El rol de la Agencia es combinar este análisis con su poder de convocatoria y en facilitar el ecosistema de negocios e infraestructura pública para la creación y función de nuevas firmas complejas en áreas de alto potencial. Esta es la metodología de *refuerzo competitivo sectorial* que, combina el análisis y un proceso participativo de coordinación público-privada estructurado con la búsqueda proactiva, iteración, y el aprendizaje.

- ***Atraer a los líderes industriales prometedores:*** El objeto de la Agencia es buscar de manera activa nuevas firmas en sectores prometedores. La estrategia debe priorizar aquellas iniciativas que, validadas estratégicamente, impacten a las empresas más proclives a embarcarse en proyectos de cambio estratégico, centrándose en la productividad y empleo. El rol de gobierno no es seleccionar a los ganadores, sino convocar a los líderes industriales en los sectores prometedores. Más allá de resolver fallas de coordinación para los empresarios que existen, el rol de gobierno es de promover un ecosistema adecuado que permite atraer a nuevos empresarios estratégicos de mayor complejidad. Las lecciones de los estados exitosos en México es que son las grandes empresas nuevas (no las pequeñas) las que impulsan una enorme proporción de las ganancias netas de empleo. Estas grandes empresas principalmente vienen desde fuera. Es decir, las formas de producción moderna no son endógenas al lugar, sino más bien evolucionan por introducción desde fuera. Una vez identificadas las nuevas industrias de alto potencial, el rol del gobierno no es de resolver todos los insumos faltantes y esperar la creación de una firma en el sector, sino convocar a firmas líderes existentes e invitarlas a abrir operaciones en Chiapas, mientras se continúan resolviendo sus fallas de coordinación de manera activa e iterativa en la práctica. Para el sector público, los principales agentes de cambio no son los empresarios existentes, sino los que no se encuentran en el estado. El sector público debe explotar el efecto de demostración – de mostrar a empresarios externos cómo otros empresarios en un sector similar tenían los mismos temores y riesgos de abrir una fábrica en Chiapas y alcanzaron un éxito en su producción que resultó en su expansión en el estado. La clave está en replicar los éxitos de ProMéxico para Chiapas, a través de una instancia que promueva la localización

mínimas. Cofinanciación requiere que los beneficiarios pongan piel en el juego como una condición (aunque sea mínima) que asegura que solo solicitan esos insumos colectivos productivos donde los beneficios superen los costos. Las garantías mínimas de retorno buscan poner un piso de rentabilidad a las inversiones. Cuando todos los beneficiarios invierten y el proyecto genera retornos por encima de ese piso, la garantía no se usa nunca y no se incurren costos públicos.

de firmas en Chiapas desde afuera y dentro de México que traigan nuevos conocimientos productivos. A su vez, esta transferencia de nuevos conocimientos productivos desde fuera de Chiapas a unas capacidades propias lo que le permitirá a la entidad extenderse y diversificarse hacia industrias relacionadas y sustentar el crecimiento.

- ***Una nueva relación con el sector privado:*** La creación de la Agencia abriría una nueva relación con el sector privado para aprovechar su información y experiencia local en posibles soluciones, y al mismo tiempo minimiza los riesgos de captura y búsqueda de rentas. El sector público sólo tiene una parte de la información necesaria para identificar las fallas de mercados y sus posibles soluciones. El proceso de política, por lo tanto, debe incluir múltiples niveles de interacción con el sector privado. La organización de la Agencia debe garantizar que el sector privado está representado tanto en los órganos de gobierno que definen y evalúan la ejecución del contrato-programa⁴⁹ como en la implementación de las acciones sectoriales. La Agencia debe contar con un cuerpo técnico especializado en los sectores prioritarios, con capacidades y conocimientos específicos dentro del sector público (personal técnicamente proficiente). Son aquellas unidades técnicas las que deben tener un pie en la interacción constante con las empresas para entender sus retos, las tendencias globales, y los modelos de éxito para competir en esos sectores. Estas unidades técnicas deben guiar a las pequeñas empresas en su formación de colectivos para penetrar mercados de exportación con toda la estandarización de calidad y certificaciones necesarias. En ese sentido, la experiencia de los programas de apoyo a las aglomeraciones productivas y *cluster* puede ofrecer lecciones interesantes (Casaburi et al., 2014) La verificación y juicio de las propuestas de políticas de la Agencia deben de ser comprobados por una serie de terceros, independientes y a veces con intereses opuestos en una estrategia de “confiar pero verificar”, y con incentivos vinculados a logros medibles y predefinidos. Aunque la meta prioritaria sea exportar, un objetivo complementario y sumamente importante sería la proveeduría de bienes intermedios y de servicios a compradores internacionales y a las grandes empresas líderes de cadenas de valor que se estarían localizando allí. Eso implica necesariamente la disponibilidad de capacidades locales para la producción y para cumplir con requisitos de calidad, cumplimiento y confiabilidad, así como estándares y certificaciones internacionales (Pietrobelli and Staritz, 2013).

⁴⁹ Para más detalles véase Campante y Solé (2015).

- ***Autonomía política con relativamente pocos recursos presupuestarios:*** La Agencia requiere un nuevo espacio institucional, para liberarse del histórico de desavenencias con el sector privado y de duplicación contraproducente entre agencias públicas. Además, el marco jurídico de la Agencia debería de ser relativamente autónomo. Esto es fundamental para generar la confianza necesaria en el sector privado de que la implementación de políticas va a estar aislada de ciclos político-electorales. En adición, este marco permitiría la separación entre los órganos de poder institucionales y el grueso operativo de la Agencia, representado por sus equipos técnicos. Al mismo tiempo, la Agencia requiere una cooperación con las agencias públicas para la provisión de bienes públicos. Esa balanza de autonomía y cooperación puede fortalecerse mediante un *contrato-programa* definido por representantes públicos, y del sector privado (incluyendo a los ejidos, cooperativos, etc.). El contrato-programa mantiene los mismos lineamientos estratégicos y objetivos establecidos durante todo el ciclo político, pero da libertad a la dirección ejecutiva de la institución. Los casos que demuestran una mejor salud institucional son aquellos en los que la institución financia su estructura operativa mediante tres fuentes de recursos complementarias: membresías de las empresas que participan voluntariamente, recursos públicos, e ingresos por participación en proyectos para grupos de empresas.⁵⁰
- ***Procesos proactivos e iterativos de operación orientados a la dinamización de las industrias:*** La política de desarrollo productivo actual es altamente pasiva, como el ejecutor local de los programas de otros cuerpos. La política es muy burocrática, sin espacios críticos para el aprendizaje. El Plan Estatal de Desarrollo Chiapas 2013-2018, por ejemplo, incluye 47 lineamientos (o “políticas públicas”) traducidos en 333 estrategias, con 75 de carácter económico. Chiapas no carece de estrategias económicas, pero el Plan no está ligado a un conjunto de indicadores específicos y sigue perpetuando la ausencia de una orientación a resultados o una rendición de cuentas. Se propone de una metodología participativa simple: utilizar el análisis riguroso de la complejidad económica con la identificación de bienes colectivos faltantes por los grupos técnicos de la Agencia. Ese mecanismo daría una nueva flexibilidad para diseñar programas que

⁵⁰ La calidad de la Agencia dependerá de la creación de tres tipos de capacidades: técnico, de profesionales especializados para liderar el análisis y adopción de políticas; organizacional, para liderar el ámbito de experimentación, evaluación, y aprendizaje, y auxiliar la búsqueda de recursos y el planeamiento estratégico; y político, para coordinar entre agencias públicas y proteger la Agencia de injerencias políticas. Por esta configuración, el impacto de los recursos públicos moderados podría multiplicarse.

atiendan las necesidades idiosincráticas y puntuales de sectores y grupos de empresas, siempre y cuando estas sean validadas de manera técnica e independiente. La provisión de dichos bienes colectivos faltantes podría venir de Secretarías y otras entidades, pero la Agencia sería responsable por la identificación estratégica y participativa de necesidades, la coordinación entre actores privados y públicos, y la identificación de fuentes de financiación y responsables de la entrega de dichos bienes colectivos.

Una política proactiva de desarrollo productivo depende de una cultura en la que se fomentan programas con aprendizaje continuo: de experimentación, evaluación y ajuste. El aprendizaje se concreta a través de una evaluación imparcial sistemática. Una vez que el proceso esté en marcha, las evaluaciones permiten a los equipos aprender qué elementos funcionan en qué contextos y redefinir el diseño del programa. Esto requiere la creación de indicadores de seguimiento claros, transparentes, y visibles para cada intervención política. La idea es que el aprendizaje y experimentación iterativa permiten que los equipos técnicos de la Agencia ganen nuevas capacidades y experiencia local en la implementación de las políticas de desarrollo productivo. A través de este aprendizaje, los equipos técnicos deben pasar de amplia comprensión intuitiva de las políticas para cada sector, a una aplicación matizada de políticas adecuadas por sector y ubicación.

BOX – ejemplo concreto de funcionamiento de la agencia -

.... mostrar cómo podría funcionar la "agencia" en una instancia concreta. Un sector productivo muy específico con un problema, la convocación de actores pertinentes, la atracción de nuevos actores, la identificación colectiva/participativa de problemas y soluciones, la definición de una estrategia y de una secuencia de soluciones con relativa financiación y ejecutores.....

Conclusión

Nueve mil años después de sus primeros habitantes, unos 200 años después de su independencia declarada, y dos décadas después de su rebelión zapatista, la pregunta básica sigue siendo: ¿Qué es Chiapas? Como indica este reporte Chiapas es una tierra de contrastes y contradicciones, un lugar cuya dispersión extrema resiste a la búsqueda misma de un lazo unificador. Al mismo tiempo, existe un enorme potencial para que Chiapas se mueva hacia industrias más complejas, con base en las capacidades que ya existen en distintos lugares de la entidad. En este reporte se identificó cuáles son los productos e industrias que ofrecen las mejores posibilidades de diversificación productiva para incrementar la complejidad económica de cuatro de las ciudades más sofisticadas de Chiapas.

Las políticas de desarrollo productivo deben estimular la diversificación de las actividades transables resolviendo los problemas de coordinación que enfrentan. La transición a una estructura productiva distinta debe enfrentar la ausencia simultánea de oferta y de demanda de los insumos que se necesitarán eventualmente: de una conectividad de los trabajadores para crear nuevas aglomeraciones; de la oferta de nuevas capacidades productivas en conjunto con su demanda; de la coordinación de la provisión de bienes públicos para aumentar la productividad y exportaciones de firmas cada vez más complejas.

La clave para capitalizar el enorme potencial de Chiapas está en un cambio en la orientación del discurso productivo, que priorice el desarrollo de un ecosistema productivo y la conquista de sectores de mayor complejidad como herramienta para promover el crecimiento inclusivo, en zonas urbanas conectadas. Para cambiar el patrón de crecimiento de Chiapas es necesario cambiar su estructura de producción, haciéndola más compleja y diversa.

Bibliografía

- [1] Bellini N., Danson M. and Halkier H. (eds.) (2014). *Regional Development Agencies: The Next Generation?: Networking, Knowledge and Regional Policies*, New York: Palgrave.
- [2] Campante, F. y Solé, A., (2015). [Implementando Políticas de Desarrollo Productivo En Chiapas: Marco Institucional](#) . CID Faculty Working Paper No. 305.
- [3] Crespi G., Fernández-Arias E. and Stein E.H., (2014). *Rethinking Productive Development: Sound Policies and Institutions for Economic Transformation*, Palgrave. <http://www.iadb.org/en/research-and-data/dia-publication-details,3185.html?id=2014> “
- [4] Casaburi G., Maffioli A. and Pietrobelli C. (2014). “More than the Sum of its Parts: Cluster-Based Policies”, in G.Crespi, E. Fernández-Arias and E.H. Stein (Eds.).
- [5] Dávila, E., Kessel, G., y Levy, S. (2002). “*El sur también existe: un ensayo sobre el desarrollo regional de México*”; en *Economía Mexicana: Nueva época*, vol. 11, No. 2, pp. 205-260.
- [6] de Janvry, A., Sadoulet, E. (1996). “Household modeling for the design of poverty alleviation strategies”, Department of Agriculture and Resource Economics at Berkeley, Working Paper 787.
- [7] de Janvry, A., Gordillo, G. Sadoulet, E., (1997). Mexico’s second agrarian reform: household and community responses. Center for U.S.–Mexican Studies, University of California at San Diego.
- [8] Hausmann, R., Rodrik, D., y Velasco, A. (2005). "Growth Diagnostics," John F. Kennedy School of Government, Harvard University (Cambridge, Massachusetts).
- [9] Hausmann, R., Klinger, B., and Wagner, R. (2008). “Doing Growth Diagnostics in Practice: A Mindbook”. Harvard CID Working Paper No., 177
- [10] Hausmann, R., Cheston, T., y Santos, M.A. (2015). [La Complejidad Económica de Chiapas](#) . Harvard CID Faculty Working Paper No. 302.
- [11] Hausmann, R., Espinoza, L., y Santos, M.A. (2015). [Diagnostico de Crecimiento de Chiapas](#). Harvard CID Faculty Working Paper No. 304.
- [12] Maffioli A., Pietrobelli C., Stucchi R. (2016). *The Impact Evaluation of Cluster Development Programs: Methods and Practices*, Washington D.C.: Inter-American Development Bank.
- [13] Oaxaca, Ronald (1973). Male-Female Differentials in Urban Labor Markets. *International Economic Review*, 693–709.

- [14] Pietrobelli C., Staritz C. (2013). “Challenges for Global Value Chain Interventions in Latin America”, IDB Technical Note, IDB-TN-548, May. “Challenges for Global Value Chain Interventions in Latin America”, <http://www.iadb.org/projectDocument.cfm?id=38815216>
- [15] Santos, M.A., Hausmann, R., Levy, D., Espinoza, L., y Flores, M. (2015). [¿Por qué Chiapas es pobre?](#). CID Faculty Working Paper No. 300.
- [16] Santos, M.A. , Dal Buoni, S., Luseti, C., y Garriga, E. (2015). [Piloto de Crecimiento Inclusive en comunidades indígenas de Chiapas \(Cruzton, Chamula\)](#). CID Research Fellow and Graduate Student Working Paper No. 65.
- [17] World Bank (2005). “Mexico: Income generation and social protection for the poor”, in World Bank Report No. 32867, Volume IV *A study of rural poverty in Mexico*.

Apéndice I. Factores asociados a ingresos por trabajo: Chiapas vs. Resto de México (Tobit)

	(Ln) Ingresos mensuales por trabajador					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Años de escolaridad	0.093*** 0.000	0.093*** 0.000	0.093*** 0.000	0.058*** 0.000	0.057*** 0.000	0.056*** 0.000
Experiencia	0.030*** 0.000	0.030*** 0.000	0.030*** 0.000	0.031*** 0.000	0.031*** 0.000	0.031*** 0.000
Experiencia^2	-0.000*** 0.000	-0.000*** 0.000	-0.000*** 0.000	-0.000*** 0.000	-0.000*** 0.000	-0.000*** 0.000
Mujer	-0.262*** 0.000	-0.262*** 0.000	-0.267*** 0.000	-0.288*** 0.000	-0.289*** 0.000	-0.293*** 0.000
Monolingüe indígena	-0.285*** 0.000	-0.283*** 0.000	-0.273*** 0.000	-0.312*** 0.000	-0.309*** 0.000	-0.301*** 0.000
Nacido en Chiapas	-0.288*** 0.000	-0.356*** 0.000	-0.432*** 0.000	-0.316*** 0.000	-0.405*** 0.000	-0.628*** 0.000
Migrante	0.164*** 0.000	0.151*** 0.000	0.151*** 0.000	0.169*** 0.000	0.151*** 0.000	0.151*** 0.000
Migrante_Chiapas		0.365*** 0.000	0.350*** 0.000		0.447*** 0.000	0.436*** 0.000
Años de escolaridad_Chiapas			0.007*** 0.000			0.016*** 0.000
Mujer_Chiapas			0.126*** 0.000			0.118*** 0.000
Monolingüe indígena_Chiapas			-0.09 -0.173			-0.057 -0.365
Prueba ENLACE (español)				0.203*** 0.000	0.207*** 0.000	0.205*** 0.000
Prueba ENLACE (matemáticas)				-0.119*** 0.000	-0.122*** 0.000	-0.120*** 0.000
Prueba ENLACE (español)-Chiapas						0.087*** 0.000
Prueba ENLACE (matemáticas)_Chiapas						-0.012 -0.734
Constante	7.180*** 0.000	7.181*** 0.000	7.185*** 0.000	7.344*** 0.000	7.347*** 0.000	7.354*** 0.000
Sigma-constante	0.715*** 0.000	0.714*** 0.000	0.714*** 0.000	0.662*** 0.000	0.661*** 0.000	0.661*** 0.000
N	2,463,463	2,463,463	2,463,463	1,699,774	1,699,774	1,699,774

p-values en paréntesis: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Apéndice. Limitantes a la coordinación en las zonas rurales de Chiapas

Hay dos factores del lugar (no del individuo) que tienden a limitar las oportunidades económicas de unas comunidades, la mayoría indígenas: la confianza y los derechos a propiedad en los ejidos. En zonas rurales predominan los ejidos que obstaculizan la enajenación de la vivienda rural y eleva los costos de oportunidad de una eventual migración. Usos y costumbres imponen onerosas multas por emigración, cuyo impago conlleva pérdida de la propiedad asignada a la familia e inclusive la expulsión. Estos dos factores impiden a la urbanización y la emigración internacional. Los ingresos asociados a agricultura de subsistencia y las transferencias de PROSPERA y otros programas sociales contrastan con el perfil de riesgo de la migración a zonas urbanas. A pesar de poseer algunos de los suelos de mejor calidad en el país, muchos en Chiapas son incapaces de cambiarse a una agricultura de alta productividad debido a los múltiples desafíos en la coordinación de la producción al mercado. La adquisición de terrenos adicionales para la producción, y mucho menos la venta de la propia tierra, son aún más problemáticas en el sistema ejidal.⁵¹

Organizamos un estudio de caso para entender las dinámicas de la complejidad económica en las zonas rurales, en la comunidad mayoritariamente indígena de Cruztón, cerca de San Cristóbal. La desorganización de las zonas rurales no presenta mecanismos alternativos de cooperación. Falta diversidad en el conocimiento productivo. Todos producen pox, una bebida altamente alcohólica que ninguna persona en la comunidad produce de manera distinta que otro. Un análisis de la red de confianza social de las mujeres en Cruztón encontró bajos niveles de confianza de la comunidad: ninguna persona fue mencionada como líder de la comunidad por más de tres personas de las 50 mujeres entrevistadas (Grafico X). La comunidad mostró altos niveles de desconfianza hacia los extranjeros, junto con una identificación muy dispersa de los líderes dentro de la comunidad, al no unirse en torno a un líder de confianza. Estos bajos niveles de confianza en la organización comunitaria igualmente reflejan desafíos en la coordinación de la producción. Miembros de la comunidad expresaron una falta de deseo de innovar en las técnicas

⁵¹ Incluso parcelas familiares individuales siguen siendo de tamaños insuficientes para salir de la pobreza. Siguiendo las prácticas productivas incluyendo dejando parte de la tierra de uno sin cultivar cada pocas temporadas se hace más difícil por temor a la expropiación comunal. Una agricultura de alta productividad no solo falta incentivos de la tierra, pero carece de una coordinación de producción, logística, y otros bienes públicos, incluso una formación de expertos externos en capacidades técnicas. Esto no quiere decir que es imposible en Chiapas. Ejido Miguel Alemán demuestra el potencial para la coordinación de las tierras ejidales a grande escala para exportar bananos. Sin embargo, esta coordinación se vio impulsado por la necesidad después de los daños del huracán Bárbara arriesgó medios de vida de las familias si no se unen. Además, resultó de una inversión importante por Chiquita para garantizar las medidas fitosanitarias y estándares internacionales. La formación directa extranjera consiguió subir las capacidades técnicas de los productos en un tiempo sorprendente. En fin, Ejido Miguel Alemán se celebra por ser la excepción, pero todavía está lejos de ser la norma en Chiapas, donde los derechos a la propiedad crean demandas únicas, aumentadas en la coordinación para lograr el éxito.

productivas, o de compartir esas técnicas con los demás, por temor a la imitación y de no ser capaz de apropiarse de los beneficios de la innovación. El conocimiento productivo no especializado contribuye a no crear incentivos para la innovación y explica en parte la baja confianza comunitaria. La gran mayoría de los chiapanecos, incluyendo los de Cruztón, carecen de formas alternativas de coordinación más amplias. No saben lo que no saben. No entienden las necesidades de consumidores externos. Formas modernas de producción no han llegado a Cruztón, porque no evolucionan de forma endógena en zonas con poca diversidad del conocimiento productivo. Aumentar los ingresos de Cruztón requiere la introducción desde fuera de nuevas formas de cooperación (ej. empresas sociales o por ejemplo cluster y asociaciones de empresas...) y nuevos conocimientos productivos—o la integración de la comunidad a la aglomeración de producción en San Cristóbal, a menos de 12 km de Cruztón.

**Gráfico III.1. Redes sociales de mujeres en comunidad de Cruztón:
Nombrar un líder de la comunidad en quien confía**

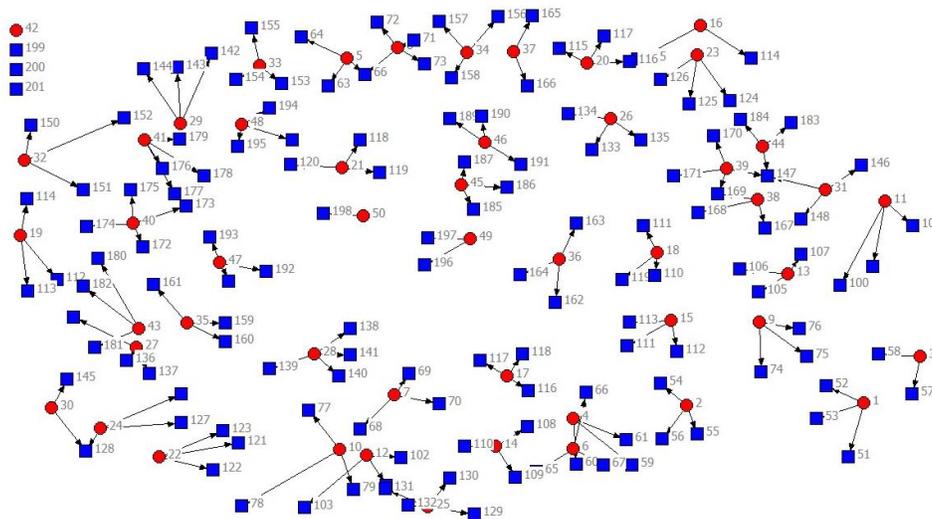
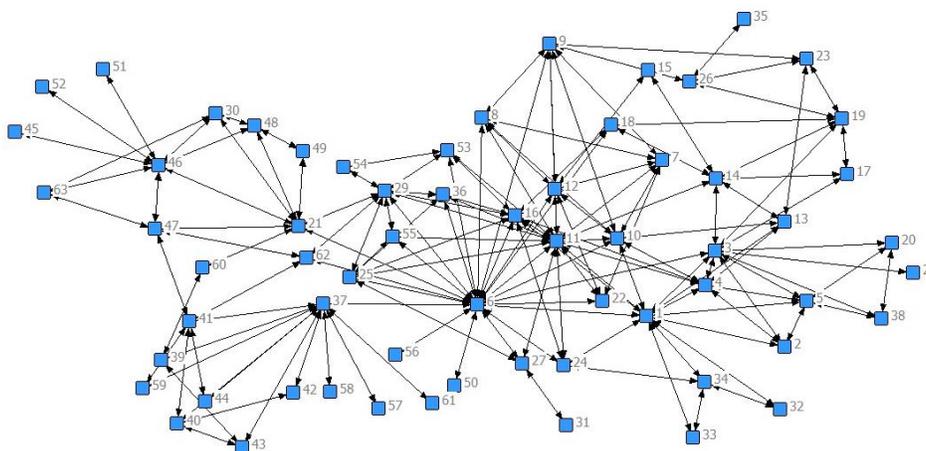


Gráfico III.2. Comparación con una Comunidad en la Argentina



Los derechos de propiedad comunal de los ejidos representan un desafío adicional para la coordinación. A pesar de poseer algunos de los suelos de mejor calidad en el país, muchos en Chiapas son incapaces de cambiarse a una agricultura de alta productividad debido a los múltiples desafíos en la coordinación de la producción al mercado. La adquisición de terrenos adicionales para la producción, y la venta de la propia tierra son tanto más problemáticos en el sistema ejidal. Seguir las prácticas productivas, incluyendo dejar parte de la tierra de uno sin cultivar cada pocas temporadas, se hace más difícil por temor a la expropiación comunal. Los efectos de las tierras comunales en desincentivar el esfuerzo individual están bien documentados. Sin embargo, incluso parcelas familiares individuales siguen siendo de tamaños suficientes para salir de la pobreza. La producción de alto rendimiento requiere una coordinación no sólo en la producción para alcanzar economías de escala, pero en la distribución, las ventas, la logística, el transporte y otras redes superpuestas. Esto no quiere decir que es imposible en Chiapas. De hecho, el ejido Miguel Alemán y otros demuestran el potencial de la coordinación de las tierras ejidales para alcanzar el tamaño necesario para realizar exportaciones de banano lucrativos. Sin embargo, esta coordinación se vio impulsada por dos factores muy particulares. En primer lugar, por la necesidad surgida tras los daños del huracán Bárbara, que pusieron en riesgo los mecanismos de subsistencia y medios de vida de las familias. En segundo lugar, por la formación e inversión realizada por parte de la multinacional Chiquita, para garantizar las medidas fitosanitarias y otros controles para cumplir con los estándares internacionales para la exportación. La inversión extranjera directa consiguió elevar la capacidad de coordinación y la tecnología en un tiempo sorprendente. En última instancia, el ejido Miguel Alemán se celebra por ser la excepción, pero todavía está lejos de ser la norma en Chiapas.



SHCP
SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CRÉDITO PÚBLICO

