

**GESTIÓN TERRITORIAL
EN CORREDORES BIOLÓGICOS DE MÉXICO
MUJERES DE LA SELVA**

EN BUSCA DE NUEVAS OPORTUNIDADES,
LA IGUALDAD Y LA SUSTENTABILIDAD

**Xochitl Ramírez Reivich, Carolina Reyes Gómez
y Edith Olvera Hernández**

GESTIÓN TERRITORIAL EN CORREDORES BIOLÓGICOS DE MÉXICO MUJERES DE LA SELVA

EN BUSCA DE NUEVAS OPORTUNIDADES,
LA IGUALDAD Y LA SUSTENTABILIDAD

Xochitl Ramírez Reivich, Carolina Reyes Gómez
y Edith Olvera Hernández



CONABIO
COMISIÓN NACIONAL PARA EL
CONOCIMIENTO Y USO DE LA BIODIVERSIDAD

 **FIDA**
Invertir en la población rural

Coordinación editorial
Dora Almeida Valles

Revisión y corrección de textos
Dora Almeida Valles y Daniela Alejandra Díaz García

Diseño
Rosalba Becerra

Primera edición, noviembre de 2018

D.R. © 2018, Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO)
Liga Periférico-Insurgentes Sur 4903, Parques del Pedregal
Delegación Tlalpan, Ciudad de México, 14010
www.gob.mx/conabio • www.biodiversidad.gob.mx/

Forma de citar: Ramírez Reivich, X., C. Reyes Gómez y E. Olvera Hernández. 2018. *Gestión territorial en corredores biológicos de México mujeres de la selva. En busca de nuevas oportunidades, la igualdad y la sustentabilidad*. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Ciudad de México.

La presente obra se encuentra protegida por la Ley Federal del Derecho de Autor y los tratados internacionales de la materia. Queda expresamente prohibida toda forma de reproducción, publicación o edición por cualquier medio, y en general todo aquello previsto en el artículo 27 de la citada ley, sin la autorización expresa y por escrito de los tenedores de los derechos patrimoniales.

ISBN 978-607-8570-15-7

Editado e impreso en México

Índice

Introducción	5
1. Proyecto de Desarrollo Rural Sustentable en los Corredores Biológicos de Chiapas	7
2. Situación económica y social de las mujeres de la selva	11
3. La organización de las mujeres	15
4. Iniciativa para consolidar un sistema de microfinanzas regional	19
5. Microfinanzas y las mujeres de la selva	21
5.1. El ahorro	21
5.2. El paso hacia los préstamos	23
5.3. La construcción de la identidad de la organización	25
6. Las capacidades institucionales de las cajas de ahorro	33
7. Asesoría externa	37
8. Lecciones aprendidas y siguientes pasos	43

Agradecimientos

La organización de las mujeres de la selva es un esfuerzo colectivo en el que colaboraron muchas personas y organizaciones. El papel principal lo tienen las decenas de mujeres de los grupos de trabajo comunitario y sus representantes Patricia Roblero, Domitila Jiménez Román, Gladis Guillermina Escobar Muñoz, Julia Álvarez López, Rosalinda Pérez Vázquez, Hermila Alfaro Pérez.

La creatividad y calidez de Maricruz Ruiz Alvarado, la Presidenta de los Grupos Comunitarios, que ha impreso desde el inicio del proyecto el liderazgo indispensable para que las mujeres se hayan mantenido unidas diez años.

Agradecemos a la CONABIO por dar el soporte necesario para iniciar y mantener andando este proyecto, principalmente a José Sarukhán por sus orientaciones y el aliento para escribir este documento. A Rafael Obregón por el acompañamiento en campo y las ideas que guiaron las acciones. El entusiasmo y energía de Juan Roberto Báez fueron esenciales en el día a día junto con Renata Cao y Daniela Alejandra Díaz.

También agradecemos a todas las Organizaciones de la Sociedad Civil que han mostrado su apoyo, principalmente a Capacitación, Asesoría, Medio Ambiente y Defensa del Derecho de Salud A.C. (en especial a Daniel Martens y Benito Díaz); y Desarrollo y Gestión Territorial Sustentable de la Selva Lacandona A.C. a través de Alonso Cruz, Isaac Galindo Gutiérrez y Víctor Manuel Rodríguez.

A los técnicos de campo Obdulio Gutiérrez, Gerardo Vázquez y Felipe Valencia.

A Antonio González, Presidente Municipal de Maravilla Tenejapa.

A Santiago Rubí que diseñó y construyó las instalaciones de las cajas de ahorro. A Francisco Abardeja que desde Banchiapas financió las primeras etapas del trabajo. A Eduardo Ibarra, Gabriela Guzmán, María Ester Alejandre y Viviana Barrera que capacitaron y entusiasmaron a las mujeres a iniciar y mantener el proyecto. A Oswaldo Villalobos desde el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y a Karla Breceda desde El Buen Socio, quienes apoyaron en el seguimiento del proyecto.

A Dora Almeida por las palabras que se enlazaron para construir este testimonio.

Introducción

*Todo es posible cuando se
tejen y fortalecen las alianzas
solidarias entre mujeres.*

En 2008, la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) firmó un convenio de colaboración con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) para llevar a cabo el **Proyecto de Desarrollo Rural Sustentable en Corredores Biológicos de Chiapas** (en este documento nos referiremos a él como PDSCB). La colaboración interinstitucional se mantiene hasta el año de esta publicación (2018) y tiene el propósito de orientar las inversiones públicas del sector productivo y del sector ambiental en zonas con importante biodiversidad del estado, de tal manera que se impulse el desarrollo de las pequeñas unidades de producción agropecuaria, al mismo tiempo que se conservan las siete áreas naturales protegidas (ANP) de la región y se usa sustentablemente la enorme riqueza natural de la Selva Lacandona.

El PDSCB¹ se ejecuta a través de la Dirección General de Corredores Biológicos de la CONABIO (DGCB) y opera mediante Grupos de Trabajo (GT) de productores en el polígono de atención, que abarca un universo de más de cien comunidades ubicadas sobre todo en tres municipios (Ocosingo, Maravilla Tenejapa y Marqués de Comillas), dentro y en las colindancias de las siete ANP. Los Grupos de Trabajo se responsabilizan de llevar a cabo todas las actividades previstas en proyectos productivos sustentables en cada ejido o comunidad.

En 2008 se elaboraron los primeros diagnósticos comunitarios en el marco del PDSCB y se diseñaron participativamente los proyectos que desarrollaría cada Grupo de Trabajo, de acuerdo con las características de los ejidos y comunidades en donde se ejecutarían, y las necesidades y aspiraciones de los integrantes de cada GT. Desde que inició sus operaciones, el PDSCB promovió la formación de Grupos de Trabajo constituidos exclusivamente por mujeres y otros por hombres. También se tomó la decisión de distribuir los recursos en partes iguales en ambos grupos.

Debido al rol tradicional de las mujeres en estas comunidades, en donde las opi-

¹ El PDSCB tiene el objetivo de impulsar alternativas hacia un desarrollo rural basado en la conservación del patrimonio natural, el incremento sostenible de la productividad y el mejoramiento del bienestar social y comunitario, y ejecuta proyectos puntuales con organizaciones locales y comunidades, de acuerdo a sus líneas de acción.

niones de los varones suelen prevalecer, se tomó la decisión de organizar un equipo técnico formado solamente por profesionistas mujeres que emprendieran un metódico trabajo de acercamiento casi individualizado con las mujeres de las comunidades.

Esto debido a que, aunque a las reuniones se convocaba por separado a hombres y mujeres, a estas últimas siempre asistían también los hombres. Con la presencia masculina se dificultaba hacer el diagnóstico de las carencias y objetivos de los proyectos a desarrollar desde la perspectiva de las mujeres. En general, resultó evidente que las mujeres participaban mucho menos y que las definiciones acerca de los proyectos que ejecutarían ellas, eran influidas radicalmente por las opiniones de los varones.

Este proceso derivó en uno de los proyectos más exitosos en la Selva, que en 2018 cumple diez años de haber iniciado y que ha sorteado muchos obstáculos. En este documento explicaremos cómo era la situación de las mujeres, cómo definieron su proyecto, lo que han logrado, la organización regional que han conformado y se hará una propuesta para evaluar y fortalecer sus acciones. También se hablará de las enormes dificultades que han tenido y que han resuelto con el mismo tesón que tienen desde hace más de treinta años, cuando emigraron a la selva; tesón que les permitió mudarse desde sus comunidades de origen, instalarse, echar raíces, criar a sus hijos y velar por sus familias.

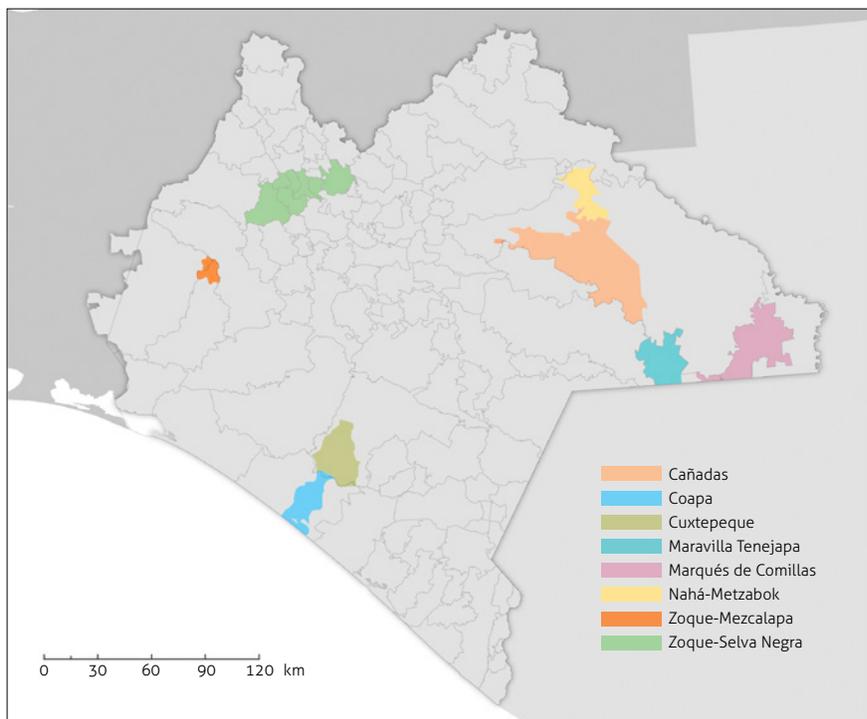


Figura 1. Microrregiones de atención del PDSCB en Chiapas

1. Proyecto de Desarrollo Rural Sustentable en los Corredores Biológicos de Chiapas

El PDSCB se ha ejecutado desde hace diez años en las comunidades ubicadas dentro y en las colindancias de las siete ANP de la región de la Selva Lacandona (cuadro 1).

Se promueven y financian prácticas productivas sustentables en las actividades primarias a las que se dedica la mayoría de los ejidatarios y comuneros, como turismo, ganadería, aprovechamientos no maderables, café, cacao y milpa. También se financian buenas prácticas productivas en los traspatios y la instalación de ecotecnias en el hogar a través de proyectos ejecutados por mujeres. Los Grupos de Trabajo que se forman para aplicar las prácticas sustentables cuentan con el acompañamiento técnico permanente de organizaciones de la sociedad civil, que tienen una larga experiencia en trópico húmedo y en particular en la Selva Lacandona, mismas que se han denominado Agencias de Desarrollo Sustentable (ADS).

Uno de los énfasis del PDSCB es basar su trabajo en fortalezas y conocimientos locales. Por ello se ha puesto especial atención en la creación y fortalecimiento de estructuras comunitarias y de una asesoría externa que les dé acompañamiento cercano y constante. Así, el PDSCB ha promovido la creación y fortalecimiento de organizaciones locales de productores, la creación de un cuerpo de promotores comunitarios que son los responsables del seguimiento de las actividades puntuales en terreno y el fortaleci-

Cuadro 1. **Áreas naturales protegidas de la región de la Selva Lacandona**

<i>Nombre</i>	<i>Hectáreas</i>
Reserva de la Biosfera Montes Azules	331,200
Reserva de la Biosfera Lacan-Tun	61,874
Área de Protección de Flora y Fauna Chan-Kin	12,185
Área de Protección de Flora y Fauna Nahá	3,847
Área de Protección de Flora y Fauna Metzabok	3,368
Monumento Natural Bonampak	4,357
Monumento Natural Yaxchilán	2,621
Total	419,452

miento de las capacidades técnicas y administrativas de las ADS. Promover y apuntalar la organización de las mujeres en torno a las micro finanzas se ubica en esta lógica.

El PDSCB ha fomentado el surgimiento y el fortalecimiento de Grupos de Trabajo y organizaciones locales conformadas voluntariamente para participar en los diversos procesos productivos de la región. Con la participación de estas asociaciones, el PDSCB robustece su tarea porque se incorporan los planteamientos de los grupos organizados para responder a los problemas que enfrentan. Para que esta incorporación sea eficaz, se requiere que las organizaciones y los GT remonten las dificultades que aún tienen, tanto técnicas como administrativas y de organización.

Requiere también que los diversos actores involucrados en el PDSCB tengan un espacio para la actuación colectiva en la generación de su propio desarrollo. Esta visión coincide con la definición que Luis F. Aguilar² hace de la política como un curso de acción en doble sentido: el curso deliberadamente diseñado y el curso efectivamente seguido; es decir, no se trata sólo de lo que el gobierno dice y quiere hacer, sino de lo que realmente hace y logra por sí y por la interacción con actores diversos. Así, el PDSCB toma decisiones teniendo en cuenta sus objetivos, pero actuando junto con las organizaciones locales que se desenvuelven de acuerdo con sus propias metas y procedimientos, y responden a sus posiciones y posturas frente a los problemas. Las estrategias y las prioridades de intervención del PDSCB se determinan entonces por un acuerdo entre los diferentes actores que intervienen en él.

El modelo de Kingdon³ propone que hay tres factores que de manera conjunta generan la agenda de decisión pública. El primero, es reconocer el problema o la condición sobre la que se requiere actuar. Las crisis revelan la existencia del problema, lo hacen visible y atraen la atención pública. El segundo factor es identificar las opciones o alternativas para responder ante la crisis y su transformación en una forma viable de actuación política. El tercer factor se relaciona con la posibilidad de impulsar o frenar una idea según los intereses de los grupos, es decir, el impacto político de dichos grupos. Según este modelo, la agenda de decisión nace cuando existe un problema y al mismo tiempo un terreno fértil —crisis, propuestas e impacto— que abre la oportunidad para que los asuntos promovidos por actores interesados se incorporen a la agenda pública.

Este fue justamente el proceso que se vivió y abrió el espacio para la creación de la organización de mujeres de la Selva Lacandona, pues había un terreno fértil, esto es, la DGCB y las mujeres reconocían el problema de su condición de marginación y desigualdad; había propuestas viables para fortalecerlas; y existía un buen impacto facilitado tanto por la influencia del PDSCB como por el activismo de las mujeres, quienes en conjunto propiciaron el diseño del proyecto adecuado a sus posibilidades.

² Aguilar Villanueva, L.F. 1992. *La Hechura de las Políticas*. Colección Antologías de Políticas Públicas. Tomo 2. Miguel Ángel Porrúa. México.

³ Kingdon, J.W. 2014. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Pearson Education Limited. 2a. edición. Harlow, Reino Unido.

La construcción conjunta de las propuestas de trabajo y de la organización de las mujeres fue posible porque el PDSCB abrió un mecanismo institucional que permitió su incursión y empoderamiento, y no solamente porque se legitimaron sus acciones institucionales. El desarrollo sustentable requiere una sociedad equitativa, organizada, responsable y defensora de sus derechos y por ello y muchas otras razones, la posibilidad de que las mujeres de la selva definan y actúen en ámbitos públicos abona a la construcción de relaciones de trabajo y colaboración entre la sociedad y el Estado en general, y también construye nuevas y más equilibradas relaciones entre hombres y mujeres.



Representantes de los Grupos de Trabajo y de la CONABIO.

2. Situación económica y social de las mujeres de la selva

En el medio rural en México, es común que las condiciones de pobreza sean más severas para las mujeres. Ellas trabajan más, se alimentan menos, asisten menos años a la escuela y padecen condiciones de desigualdad que las coloca en una situación de desventaja en la familia. Un diagnóstico⁴ sobre la condición social y económica de las mujeres participantes en todos los municipios en donde se ejecuta el PDSCB, muestra esta realidad. La encuesta realizada al 80% de las mujeres adultas participantes arroja los siguientes datos para la mayoría:

- Son originarias de otros estados y regiones de Chiapas. Han migrado desde Oaxaca, Tabasco, Veracruz o de ejidos chiapanecos cercanos. La razón más común por la que cambiaron su residencia es que llegaron con sus padres cuando eran niñas o adolescentes;
- Cuando hablan alguna lengua indígena además del español, se comunican en orden de importancia en chol y tzeltal, después en tzotzil y tojolabal, y en menor medida en Chinanteco, que proviene de Oaxaca. Las que hablan dos de estas lenguas se han casado con hombres de etnias distintas a la suya;
- No saben leer ni escribir o han cursado la primaria incompleta, por ello no comprenden suficiente la lectura ni tienen suficiente fluidez al escribir;
- Tienen familias de entre 4 y 8 miembros, y cohabitan con sus familias ampliadas (suegros, padres, etc.) en la misma vivienda;
- Se ocupan en las labores domésticas;
- No son propietarias ni usan directamente la tierra, lo cual limita su acceso a apoyos institucionales y a créditos;
- Sus ingresos se limitan a los obtenidos en especie por sus actividades en el traspatio y el hogar, y a los apoyos gubernamentales del Programa Oportunidades (hoy Prospera, Programa de Inclusión Social) para alimentación y becas para niños y jóvenes a partir del tercer grado de primaria. Solamente la minoría que

⁴ Reyes, C. 2012. *Incorporación de la perspectiva de género en los proyectos que impulsa el Corredor Biológico en Chiapas*. Informe de consultoría CCRB/DRCHTYO/PACC/018/2011. CONABIO. México.

tiene derechos de propiedad de la tierra accede a los apoyos de Procampo (Programa de Apoyos Directos al Campo, hoy Proagro Productivo);

- Sus viviendas están construidas con techo de lámina, paredes de madera y piso de cemento. Casi todas cuentan con energía eléctrica. El agua llega entubada a la mayoría de los hogares y está disponible en promedio nueve meses al año. La ropa se lava en el río y en tiempo de estiaje el agua se acarrea de los manantiales cercanos al ejido debido a la deficiente disponibilidad de agua potable, entre otras razones, por escaso mantenimiento de la red de distribución;
- Usan leña para preparar alimentos y calentar el agua;
- No cuentan con medios de transporte, la minoría tiene caballo o bicicleta;
- Trabajan en la parcela agropecuaria en labores de cosecha, limpia o siembra de frijol, café, maíz. Apoyan en la vacunación y limpieza del ganado y en mantener la malla que circunda los predios ganaderos. También van a la parcela a recoger leña, llevar comida a los hombres que trabajan en el campo y cosechar frutos silvestres; y
- Han desempeñado algún cargo en el ejido relacionado con su entorno familiar: en el Programa Oportunidades, escuelas, iglesias, el comité de agua potable y el centro de salud, entre otros. Solamente ha habido un caso de participación en un cargo de responsabilidad dentro de la autoridad ejidal.

En estas condiciones, las mujeres tienen una posibilidad muy limitada de planear y ejecutar por sí mismas proyectos que les generen ingresos sostenibles y que les permitan superar el ciclo vicioso de la pobreza en el que se encuentran. Tienen una



Las mujeres organizadas. Foto: XOCHITL RAMÍREZ

capacidad limitada de organización con otras mujeres porque su día se reparte entre el trabajo doméstico, el del campo y el micro comercio; el esfuerzo que implica el trabajo colectivo rebasa sus posibilidades, aunque organizadas con otras mujeres tendrían más medios para superar las condiciones descritas arriba.

Uniando los esfuerzos individuales, tan contenidos por las limitantes de su entorno, las mujeres podrían remontar las barreras que las mantienen en condición de pobreza y desigualdad. Con esta convicción, el PDSCB se involucró desde el comienzo en fomentar la organización de Grupos de Trabajo formados por mujeres. Transitar hacia la equidad entre los géneros requiere que se brinde un espacio privilegiado para atender las condiciones especiales de las mujeres, fomentando una confianza que facilite la expresión de sus opiniones y que permita que ellas tomen sus propias decisiones. Carolina Reyes y Edith Olvera construyeron este espacio que devino en la organización de seis grupos de trabajo colectivo.

3. La organización de las mujeres

Al iniciar las operaciones del PDSCB, se explicó en todas las asambleas ejidales que se financiarían proyectos productivos de agricultura y ganadería. Un requisito era formar grupos que recibieran el recurso, compraran lo necesario para todos sus integrantes, rindieran cuentas de los gastos y supervisaran su aplicación. Se explicó en las asambleas que debían formarse grupos de hombres y grupos de mujeres. Las mujeres ejecutarían el proyecto de agroecología para la producción familiar, que tenía el objetivo de mejorar la producción de alimentos y animales en sus traspatios, y también se les apoyaría con capacitación e inversiones para aplicar ecotecnias de uso, reutilización y desecho de agua, así como manejo de los residuos del hogar.

En las asambleas se daba la información detallada sobre los proyectos, su objetivo y las reglas para recibir los apoyos. Después se formaban dos grupos de trabajo de manera voluntaria para ejecutarlos; uno de mujeres y uno de hombres. Se elegía a la mesa directiva de cada grupo para administrar los recursos aportados por la CONABIO. Estos grupos se formaban para facilitar la ejecución de los proyectos individuales en cada parcela ejidal o dentro del traspatio familiar, de tal manera que la acción colectiva se limitaba a abrir una cuenta bancaria, realizar las compras, distribuir los bienes entre los integrantes y supervisar el buen manejo y aplicación de los recursos. Los grupos de trabajo se formaban ex profeso para ejecutar los proyectos y se disolvían cuando se terminaba el ciclo. Cada año se volvían a formar los grupos de trabajo de manera voluntaria, pero las personas que no hubieran cumplido cabalmente lo requerido por cada proyecto, de acuerdo con los reglamentos internos establecidos en las asambleas de los ejidos, eran sancionadas y no podían participar en el siguiente año.

Para atender a los grupos de mujeres se contó con un equipo de promotoras comunitarias y de profesionistas. Una médica veterinaria, María Ester Alejandre, inició una serie de cursos de manejo de animales de traspatio y de ecotecnias. Los cursos siempre iniciaban con un diálogo sobre los problemas que aquejaban a las participantes y cómo podían resolverlos. Con el paso de los meses, en la medida que avanzaba la capacitación y la ejecución de las acciones de mejoramiento del traspatio, se iba haciendo evidente que las soluciones en muchos casos requerían de una acción colectiva. Por ejemplo, para mantener saludables a las aves de corral, debe evitarse la contaminación por enfermedades entre las parvadas de cada hogar, así que cada mujer de

la comunidad debe asegurar que los animales se mantienen dentro del traspatio y no deambulan en todas las casas del poblado; se deben aplicar vacunas en todos los solares y diseñar un calendario para su aplicación para asegurar que todas las aves reciben el tratamiento preventivo al mismo tiempo. Las vacunas se compran en la Ciudad de Comitán, así que no puede ir cada mujer a comprar diez o quince dosis para sus aves porque es incosteable, pero si se organiza un grupo mayor que pague el traslado, el hielo y la hielera, es más barato llevar las vacunas a la comunidad.

Después de dos años de apoyo a proyectos destinados a una sola familia o a un solar ocupado por más de una familia, se exploró la creación de organizaciones comunitarias de mujeres para desarrollar proyectos colectivos. Se realizaron talleres en todas las comunidades para identificar las ideas de proyectos que pudieran ser ejecutados por organizaciones de mujeres. En la mayoría de los talleres comunitarios las mujeres no mostraron interés por involucrarse en proyectos colectivos y prefirieron mantener los grupos de trabajo para la operación de los proyectos familiares. Sin embargo, en cinco comunidades del Municipio de Maravilla Tenejapa y una de Marqués de Comillas las relaciones interpersonales de las mujeres, sus vínculos familiares o de amistad favorecieron su interés por ejecutar proyectos colectivos. Así nació la idea de trabajar juntas.

Al igual que la invitación para las reuniones de hombres, la convocatoria a las reuniones de mujeres se realizaba por la autoridad ejidal por medio del altavoz, pero a diferencia de las reuniones para definir grupos de trabajo y actividades de los hombres, en el caso de las mujeres, en todas las reuniones había presencia de varones. Esta presencia limitaba la participación de las mujeres, porque son ellos los que siempre toman la palabra, influyen en las decisiones de las mujeres e incluso impiden que ellas se expresen. El resultado de esa circunstancia era que las ideas de proyecto no necesariamente se adecuaban a las condiciones de doble jornada de trabajo de las mujeres y requerían una participación importante de mano de obra masculina. Ejemplos de ello son las ideas de implementar una farmacia veterinaria, granjas, fábricas de agua o módulos ganaderos silvopastoriles. En estos proyectos los eslabones de casi todo el proceso productivo requieren mano de obra masculina y el trabajo de las mujeres se limita a apoyar esos eslabones.

En los primeros talleres de mujeres, la desconfianza de los señores era tan grande, que los hombres se quedaban fuera del salón de eventos escuchando toda la sesión, y cuando las señoras tenían que opinar, ellos les hacían gestos de aprobación o negación, para aceptar las propuestas de trabajo.

COMENTARIO DE ISAAC GALDINO, DEGETSS A.C.

El objetivo de trabajar con grupos de mujeres es propiciar que tengan ingresos propios generados por su trabajo, que administren y decidan el destino de esos ingresos y que con ello adquieran capacidades nuevas que les permitan remontar sus niveles de pobreza y desigualdad dentro de sus hogares y en la comunidad. Si todos los proyectos tienen participación mayoritaria de varones, esta capacidad necesariamente estaría limi-

tada y el objetivo de fortalecerlas no se cumpliría. Por ello, el primer gran reto fue tener reuniones con presencia exclusiva de mujeres, fomentando la participación libre y en un ambiente de confianza mutua. Dar este primer paso llevó casi seis meses de reuniones mensuales en cada comunidad.

Los talleres para construir las ideas del proyecto empezaron con preguntas muy sencillas pero que solamente pueden contestarse en un ambiente de confianza mutua. ¿Qué te gusta hacer? ¿Qué problemas tienes en tu casa? ¿Para qué sirve la naturaleza? ¿Qué te hace falta? ¿A qué dedicas tu tiempo? ¿En qué gastas tu dinero? ¿Qué problemas de salud tienen tú y tus hijos?

El ingrediente básico para generar confianza es platicar entre iguales, con las otras mujeres que tienen y entienden los mismos problemas. Construir ese ambiente de confianza fue la primera tarea.

En todas las reuniones se repartía material para hacer manualidades. Así, mientras las mujeres platicaban, fabricaban bolsas con paliacates, cosían estuches para los útiles escolares, hacían flores de papel, etc. A los hombres presentes en los talleres también se les entregaban los materiales y se les hacían las mismas preguntas, por lo que su presencia fue disminuyendo paulatinamente hasta desaparecer en el lapso de esos seis meses, ya que lo que se trataba en esas reuniones y las manualidades que fabricaban eran “cosas de mujeres”. Desafortunadamente algunos de ellos se llevaron a sus esposas porque no percibieron ningún beneficio de estas pláticas. Como resultado de la salida de los hombres de los talleres, las mujeres fueron expresando mejor sus necesidades y aspiraciones. En general, se fueron quedando solamente jefas de familia, esto es, mujeres cuyos maridos estaban en el extranjero o fuera de la comunidad, viudas o madres solteras.

Las primeras ideas de proyecto estaban relacionadas con subsidios del Gobierno Federal y requerían que las mujeres dedicaran tiempo que no tienen por estar ocupadas desde las 4:00 de la mañana hasta las 10:00 de la noche en las labores del hogar, del cuidado de los hijos, de la atención a sus pequeños negocios y en las actividades del campo. Los talleres sirvieron para hacer evidente esta circunstancia, así que la idea de formar cajas de ahorro se fue perfilando como la mejor opción para ellas, porque requería muy pocas horas de trabajo al mes. El proyecto consistía en reunirse una vez por semana, aproximadamente durante una hora, para entregarle el ahorro a la Tesorera, registrar los ahorros de las socias, hacer cuentas con la ayuda de una calculadora proporcionada por la CONABIO y guardar el dinero en una caja de seguridad. Para sembrar confianza en todas las integrantes, la llave de la caja la tenía la Presidenta, pero la caja se guardaba en la casa de la Tesorera y solamente se abría en las reuniones semanales, en presencia de todas las socias, para contar y registrar los ingresos.

Como ese proyecto no contaba con subsidio del gobierno y en este caso las aportaciones provendrían del ingreso familiar y no de apoyos gubernamentales, muchas mujeres abandonaron las reuniones y los grupos se hicieron más pequeños aún. Al final de 2008 se formaron seis grupos de ahorro. Diez años después se mantienen

cinco grupos muy consolidados que ahorran y otorgan créditos. Se encuentran en las localidades de Niños Héroes, Amatlán, Nueva Argentina, San Felipe Jataté y Nuevo Rodulfo, en el municipio de Maravilla Tenejapa. El grupo de Playón de la Gloria en el municipio de Marqués de Comillas, se desintegró por conflictos internos en 2016.



Las mujeres se organizan mientras cosen bolsas de paliacate. FOTO: CAROLINA REYES

4. Iniciativa para consolidar un sistema de microfinanzas regional

Para el PDSCB es importante remontar las condiciones de pobreza de los habitantes para asegurar la conservación del enorme capital natural de la región, disminuyendo la presión de la población sobre las zonas de influencia del sistema de ANP. De mantenerse las condiciones de marginación y desigualdad en la selva, en particular de las mujeres, se seguirá aprovechando de manera insostenible esa riqueza y se destruirán los recursos naturales. La iniciativa de promover grupos de mujeres de ahorro y crédito en la selva se basó en consideraciones ambientales, económicas y sociales.

Dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio se establece como prioridad la erradicación de la pobreza, la educación universal y la igualdad entre los géneros. Una herramienta que ayuda a cumplir estos objetivos, son los programas de microcrédito⁵ basado en el ahorro, que permiten a familias y localidades que viven en situación de pobreza disponer localmente de recursos financieros a tasas accesibles en comparación con capitales usureros comunes en regiones marginadas. El ahorro y crédito son mecanismos de “ajuste” para enfrentar situaciones de inestabilidad y desequilibrios, flexibilizando así la toma de decisiones estratégicas. Si estos mecanismos son controlados por mujeres, se avanza en su incorporación, en condiciones de igualdad, al desarrollo comunitario. El crédito otorgado gracias al ahorro de las mujeres, apalanca las actividades productivas, comerciales y de servicios necesarias para el desarrollo de la región. Además, cuando el ahorro es utilizado a través de microcréditos por las mujeres, se avanza hacia la equidad de género ya que los recursos contribuyen a disminuir la vulnerabilidad en su situación de pobreza y favorece las relaciones equilibradas entre hombres y mujeres.

Las microfinanzas han sido promocionadas por organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas desde la década de los noventa. Gobiernos y organizaciones de la sociedad civil han adoptado infinidad de programas de microcrédito en los últimos 20 años. Para poder brindar atención a sectores vulnerables, es frecuente que los programas de este tipo se orienten a atender

⁵ Angulo Salazar, L.C. 2007. Mujeres y microcréditos. Alcances y limitaciones del concepto capital social para su estudio. *La Ventana* 25:44-99.

a las mujeres, en reconocimiento a su capacidad administrativa y a su gran demanda como usuarias del servicio de crédito.⁶

El sistema financiero nace como respuesta a la demanda de recursos productivos para financiar decisiones de inversión y de consumo que se interrelacionan entre sí. Las instituciones financieras ofrecen una amplia gama de servicios, entre los que el ahorro y el crédito son vitales para su funcionamiento. La micro-financiación es un instrumento de desarrollo económico enfocado a personas que no cuentan con servicios de este tipo por parte de las grandes instituciones financieras, al ser considerados "clientes de bajos ingresos". Es un servicio financiero altamente valorado por personas que viven en condiciones de pobreza, ya que no se necesitan garantías para acceder al crédito, están basados en la confianza de las relaciones familiares o del núcleo comunitario y no se ocasionan gastos por cobranza.

Las organizaciones que ofrecen microcréditos pueden ser formales e informales. En el sector formal, el microcrédito es una herramienta de los proyectos sociales, particularmente los dirigidos a campesinos, pequeños comerciantes, microempresarios, talleres familiares y trabajadores por cuenta propia.⁷ Los mercados de microcréditos informales forman parte relevante del sistema financiero rural, dirigidos a campesinos sin tierra, mujeres rurales y jóvenes. En este sector se encuentran todos los agentes económicos o instituciones que operan en los mercados financieros al margen de regulaciones y controles gubernamentales. Las principales fuentes de financiamiento informal son los prestamistas individuales, la financiación en grupo y el ahorro. Los prestamistas son la principal fuente de crédito informal y en la selva llegan a cobrar el 10% de interés mensualmente. En otros casos, quienes prestan lo hacen como un acto de solidaridad de ayuda mutua.

Otra forma de financiación informal son las asociaciones de ahorro. Pueden ser sociedades que no cuentan con un reconocimiento jurídico, y surgen como un esfuerzo para movilizar ahorros domésticos. Tienen por objetivo la provisión de servicios de crédito. Estas fuentes de micro-financiamiento proporcionan a la población más pobre acceso a servicios de microcréditos en condiciones favorables a sus necesidades.

Para los seis grupos de mujeres de la selva, el ahorro colectivo se convirtió en la posibilidad de utilizar el dinero ahorrado para otorgarse a sí mismas créditos con un interés del 2% mensual. Con ello se tuvo la oportunidad en la región de financiar inicialmente a los hogares y posteriormente de crear o desarrollar pequeñas unidades productivas que no han tenido acceso a los recursos de la banca comercial. Además, la participación de las mujeres en los esquemas de ahorro y crédito incorpora el enfoque de equidad de género en la agenda del desarrollo económico, el préstamo de dinero que ellas ahorran las coloca en una condición fortalecida que les ayuda a construir relaciones igualitarias con los hombres, al darles seguridad en sí mismas y en el alcance de su trabajo.

⁶ Ídem.

⁷ Campos Bolaños, P. 2005. *El ahorro popular en México: acumulando activos para superar la pobreza*. Colección Las Ciencias Sociales. Segunda Década. Miguel Ángel Porrúa y CIDAC. México.

5. Microfinanzas y las mujeres de la selva

5.1. El ahorro

A partir del análisis que hicieron las mujeres en los talleres sobre sus ingresos y gastos en el entorno familiar, se propusieron diferentes metas para el ahorro individual y colectivo. Cada mujer se comprometió a ahorrar entre 20 y 100 pesos mensuales. Ahorrar en hogares que viven en pobreza implica para las mujeres añadir trabajo a la jornada diaria porque sus ingresos monetarios son sumamente reducidos. Por ejemplo, para ahorrar dinero se sustituyeron las compras de refresco embotellado para acompañar el almuerzo de los niños en la escuela y esto implicó invertir trabajo en obtener más leña para hervir agua y hacer agua de frutas; dejar de gastar en el cloro para la ropa requirió dedicar más tiempo al lavado de las prendas, etc. Al final del primer año de ahorro colectivo, las mujeres lograron tener entre 3,000 y 22,000 pesos en las diferentes cajas de ahorro comunitarias.

Actualmente 45 mujeres y 11 niños integran las cajas de ahorro en las cinco comunidades de Maravilla Tenejapa, la mayoría cuenta con un nivel educativo básico, son casadas y tienen un promedio de cuatro hijos por mujer. La mayoría son indígenas y continúan hablando su idioma, ya sea tojolabal o tzeltatl, además de español (cuadro 2).

Cada uno de los grupos de ahorro definió sus reglamentos de trabajo y coordinación. En ellos se establecieron funciones para la administración de las finanzas y las aportaciones y temporalidad del ahorro de las socias. Se eligieron las primeras mesas directivas formadas por Presidenta, Secretaria y Tesorera, y se acordaron formatos

Cuadro 2. **Grupos de ahorro comunitario en Maravilla Tenejapa**

<i>Grupo de ahorro</i>	<i>Localidad</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Rango de edad</i>	<i>Niños</i>
Las Gardenias	Niños Héroes	6	25 a 47	5
Las Flores	Nueva Argentina	9	30 a 54	
Esmeraldas	San Felipe Jataté	7	31 a 72	
Las Orquídeas	Nuevo Rodolfo Figueroa	12	20 a 58	
Los Claveles	Amatitlán	11	20 a 64	6

Mujeres integrantes de SerFuente

Gardenias de Niños Héroes

Gladis Guillermina Escobar Muñoz
Araceli González Nolasco
Bertha Pérez Escobar
Gladis Madali González Velazco
Malqui Magali de la Cruz Morales
Rafaela Morales Pérez

Esmeraldas de San Felipe Jataté

Julia Álvarez López
Cecilia Luna Álvarez
Juana Bautista López
Marcelina López Luna
Martha Vázquez Luna
Rosa López Luna
Viviani Roblero Perez

Las Flores de Nueva Argentina

Fidelia Pérez Jiménez
Domitila Jiménez Román
Micaela López Gómez
Aureliana Jiménez Román
Delfina Méndez Lopez
Juliana Álvarez Jiménez
Bella Luz Jiménez Álvarez
Guadalupe Vázquez Jiménez
Rebeca Jiménez Álvarez

Las Orquídeas de Nuevo Rodolfo Figueroa

Teresa Mejía Ramírez
Baudolia González Vázquez
Bellarmina Mejía Ramírez
Delfina Vázquez Luna
Elidía López Gómez
Fidelia Mejía Ramírez
Ermila Alfaro Pérez
María Petrona Gómez López
Marisilpa Reyes Gómez
Rosalinda Pérez Vázquez
Reyna Mejía Ramírez
Estela Álvarez Mejía

Los Claveles de Amatitlán

Maricruz Ruiz Alvarado
Patricia Roblero Velázquez
Blanca Yuly Rodríguez Bautista
Lucia Pérez
Aida Pérez Aguilar
Eluvia Vázquez Velásquez
Floriverta Pérez Aguilar
Neri Roblero Velázquez
Blanca Lidia López
Aremi Ruiz
Briseida Narváez



Haciendo el corte de caja. Foto: EDITH OLVERA

para registrar los ahorros en libretas. Cada socia guardaba una copia de la libreta de registros y la directiva llevaba el registro de toda la caja.

El primer acuerdo al que llegaron estos grupos de ahorro fue la aportación monetaria por parte de cada una de las socias en periodos de tiempo determinados. En los casos de los grupos de Amatitlán y Niños Héroes las aportaciones fueron quincenales. Las mujeres participantes en la caja de ahorro de Amatitlán tienen mayor capacidad económica porque tienen pequeños negocios que son favorecidos por la ubicación estratégica de Amatitlán en el municipio, que es lugar de paso de diferentes comunidades y de intercambio comercial entre los vecinos. En Niños Héroes, aunque no es un ejido de importancia económica para la región, la mayoría de las mujeres también tenían pequeños negocios propios, por lo que contaban con mayor solvencia económica. En el resto de los grupos se decidió que las aportaciones fueran mensuales. En el caso del grupo de Nueva Argentina, la localidad más alejada y con mayores condiciones de marginación, definieron una inscripción de 20 pesos que fueron cubriendo en plazos de uno hasta ocho meses con aportaciones desde uno, cinco y hasta diez pesos. Después de un año de operaciones, en octubre de 2010, las cajas habían ahorrado entre 3,000 (en Nueva Argentina) y 22,000 pesos (en Amatitlán).

A partir de 2015, varias cajas comunitarias incorporaron el ahorro de jóvenes y niños hijos de las socias y se tiene ya una participación en casi todas ellas de socias nuevas que son hijas o nueras de las integrantes originales. Incorporar a esta nueva generación es una muestra del entusiasmo por los resultados alentadores del trabajo de microfinanzas.

5.2. El paso hacia los préstamos

En febrero de 2010 los grupos de ahorro recibieron su primer estímulo por parte de la CONABIO: una caja fuerte y una calculadora. BanChiapas, una institución de Gobierno del Estado de Chiapas, las apoyó con 10,000 pesos por caja comunitaria para ejecutar el proyecto “Economía Solidaria para la Producción” que incluía la capacitación en temas de administración y educación financiera para que iniciaran la segunda etapa de la iniciativa: el otorgamiento de micro-créditos. Paradójicamente, este recurso provocó en los grupos la primera crisis. Después de permanecer en el grupo de ahorro por poco más de un año, algunas mujeres vieron estos apoyos como la oportunidad de recuperar su dinero y ganar algo por el enorme esfuerzo que les implicó el trabajo adicional para ahorrar entre 20 y 100 pesos mensuales. En los grupos se discutió la posibilidad de repartir estos fondos externos, pero se tomó la decisión de que los apoyos proporcionados por la CONABIO y BanChiapas se mantendrían a perpetuidad en cada grupo y cuando alguna integrante se saliera del mismo, se podría llevar solamente el dinero ahorrado por ella con sus correspondientes intereses y tendría que dejar el dinero y otros apoyos aportados por las instituciones en la caja de ahorro. Varias mujeres abandonaron los grupos y

se creó un ambiente tenso que se recompuso unas semanas después, por la capacidad de liderazgo de las mesas directivas y la tenacidad de las mujeres de los grupos, pero el número de socias de las cajas comunitarias nuevamente descendió. Esta situación fortaleció los lazos de confianza de las mujeres que decidieron continuar.

Empezó entonces la capacitación para el otorgamiento de los créditos. Financiera Rural (en septiembre de 2013 su denominación oficial cambia a Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, FND) a través del "Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales" proporcionó asesoría para el proceso de otorgamiento de los créditos, mediante el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres en microfinanzas.

Uno de los resultados de esta asesoría fue la elaboración de un diagnóstico de las capacidades existentes en las cajas de ahorro y un Plan de Negocios con miras a establecer una dispersora de crédito. Los primeros cursos abordaron los fundamentos para el análisis de las solicitudes de crédito, la obtención de garantías de pago para evitar caer en cartera vencida, la determinación de la periodicidad de los pagos y el registro de los pagos de capital y de intereses. Aunque aproximadamente el 60% de las socias de los seis grupos no sabían leer ni escribir lo suficiente, las mujeres participaron con entusiasmo y aprendieron a hacer las cuentas y a llevar el registro de sus operaciones.

Como parte de la capacitación se hizo un viaje de intercambio de experiencias. Esta actividad fortaleció las capacidades de las socias ya que les permitió conocer a otras personas en situaciones similares, e intercambiar ideas. Se enseñó y se aprendió al mismo tiempo sobre los éxitos y errores de las experiencias que se intercambiaron y por ello se contribuyó a crear nuevas estrategias de ahorro y a encontrar soluciones a problemas y situaciones similares en las cajas de ahorro de la selva.

Las actividades de intercambio de experiencias se realizaron a finales del 2011. Se hizo un viaje con las representantes de los seis grupos. Durante este recorrido se visitaron dos Cooperativas. La primera fue la Cooperativa de Mujeres Cafetaleras Independientes (Comucafi), en Coatepec, Veracruz, organismo que financia la producción de café y actualmente cuenta con 2,800 socias de 7 municipios en 90 comunidades del centro del estado. La segunda es la Unión de Cooperativas de Tosepan Titataniske (en español Unidos Venceremos), constituida por más de 30 grupos, que se formó con el fin de incidir y resolver los problemas que afectan a la región de Cuetzalan, Puebla. En este recorrido se conocieron además los diferentes proyectos emprendidos por mujeres en materia de salud, producción de conservas y turismo alternativo.

Esta experiencia permitió que las mujeres desarrollaran capacidades de comunicación y mejoraran la calidad de su participación en sus cajas comunitarias, además de sembrar el interés por aumentar el ahorro familiar y ofrecer los servicios de micro-créditos en su localidad. Conocer la experiencia de mujeres que financian la actividad cafetalera de 90 comunidades veracruzanas fue muy estimulante y les dio una perspectiva del futuro posible. Regresaron a contarle a sus compañeras cómo otras mujeres en otros estados han podido luchar contra sus limitantes y han logrado crear

y mantener organizaciones fuertes que proporcionan el brazo financiero a las actividades productivas más importantes de sus regiones. También regresaron con la idea de trabajar en créditos hipotecarios y en abrir cuentas de ahorro para niños.

Además, las mujeres chiapanecas tuvieron oportunidad de conocer las acciones de responsabilidad social y ambiental de estos grupos de ahorro comunitarios y a su regreso emprendieron la iniciativa de construir su "*banco*",⁸ aplicando en la edificación ecotecnias de uso, reutilización y desecho del agua, e involucrarse en una nueva fase de capacitación y acompañamiento técnico. El intercambio sirvió también para que quisieran tener un nombre y un logotipo para su organización y para inyectar de entusiasmo a las compañeras que no pudieron ir al viaje por estar embarazadas, tener hijos pequeños o porque sus maridos no se los permitieron. Durante todas las etapas descritas para formar y fortalecer los grupos de microfinanzas, se tuvo el asesoramiento de Gabriela Guzmán Gómez, una profesionalista con amplia experiencia en trabajo con mujeres rurales en temas productivos y de micro financiamiento.

De regreso del viaje de intercambio de experiencias se otorgaron los primeros créditos, primero solamente a las integrantes de cada caja de ahorro para financiar gastos médicos de las socias o sus familiares, gastos del hogar, viajes fuera del ejido, gastos de la escuela (inscripción, útiles escolares y transporte). Después también se empezaron los financiamientos para proyectos productivos (cacao, café, maíz, ganado).

5.3. La construcción de la identidad de la organización

La capacitación que se dio por un periodo de seis meses, involucraba reuniones periódicas de todas las mujeres de las seis comunidades, además de las reuniones semanales o quincenales que se tenían para llevar y registrar el ahorro de las socias. El viaje en el que convivieron una semana, las reuniones y la capacitación, ayudaron a que se fueran construyendo poco a poco relaciones interpersonales que armaron un espíritu de grupo. Cuando las mujeres compartían sus problemas, recibían consejos de cómo resolverlos e incluso se ofrecían ayuda mutua, se tejió una red crecientemente solidaria. Algunas compañeras enfermaron, sus hijos requirieron asistencia médica, sus familias sufrieron accidentes, murieron esposos, hijos y socias de las cajas. La ayuda de las demás socias se ofrecía de inmediato, incluso retirando fondos del ahorro para auxiliar a la compañera que tenía un problema serio. En este ambiente se pensó en construir una edificación que fuera el *banco* de las mujeres y se vio la necesidad de reunir los seis grupos en una sola organización.

Para darle identidad a la organización de los seis grupos, se efectuó una reunión para escoger el nombre y un concurso de dibujo para elegir el logotipo. La sesión en donde se

⁸ Nombre que las mujeres de la selva dan a las instalaciones de sus cajas de ahorro.

revisaron las propuestas se dio en un ambiente con la suficiente confianza para escuchar y discutir las ventajas de cada nombre propuesto. Se propusieron nombres de flores, precedidos por el título de cajas de ahorro, nombres de parajes de la selva y de adjetivos como emprendedoras, ahorradoras, etc., pero Doña Sara, de Playón de la Gloria, propuso el nombre que ganó el concurso por la explicación que dio en la plenaria:

En los cursos que nos han dado aprendimos que el dinero es liquidez, y la liquidez es igual que el agua. Sin agua no hay vida y sin mujeres tampoco. Nosotras damos la vida. Somos seis comunidades que están junto al río de la Selva Lacandona. Los ríos son la fuente de la vida igual que nosotras las mujeres. Cuando ahorramos y damos crédito, igual que los ríos, nosotras también damos liquidez a las actividades de la comunidad. Tenemos seis ríos, pero juntas somos una sola fuente: y por eso nos deberíamos llamar SerFuente.

Y a partir de ese día, desde el año 2012, los seis grupos juntos se llaman “Seis Ríos, Una Sola Fuente, SerFuente” y cada una de las cajas comunitarias mantiene el nombre que le pusieron cuando se formó.



Estudiantes del Cobach concursaron para diseñar el logo de SerFuente. FOTO: EDITH OLVERA

Aunque se revisaron todos los dibujos hechos por las socias y por sus hijos para seleccionar el logotipo, las mujeres prefirieron hacer un concurso más amplio para involucrar a los jóvenes de la región en el proyecto de las Cajas de Ahorro. Una comitiva liderada por las representantes de cada grupo fue a pedir la colaboración de los directivos de la preparatoria local, el Colegio de Bachilleres de Chiapas (Cobach), ubicado en el Ejido de Amatlán, para promover entre los estudiantes su participación en el concurso para diseñar el logo de SerFuente. Las mujeres se pusieron en contacto con el Director del Cobach, e hicieron un recorrido por todos los salones del Colegio invitando a los estudiantes. El diseño del logotipo se basó en las ideas que presentaron las mujeres de SerFuente durante el recorrido.

Se otorgó un premio a los tres mejores diseños, durante la “Ceremonia de Entrega de Certificados de Bachillerato 2014”, en el domo que cubre la cancha de básquetbol del Ejido de Amatlán y con la presencia de autoridades comunitarias, las representantes de cada caja de ahorro, profesores del Cobach y la gente de la comunidad. Las representantes de las Cajas de Ahorro decidieron que el ganador fuera el dibujo de Edgar Morales Lorenzo, porque tiene todos los elementos que dan identidad a su organización. En el centro aparece una fuente de agua que representa la liquidez y el nombre de SerFuente y en torno a ella están el ahorro, las mujeres y la actividad productiva que financian simbolizada por ganado y cultivos de café, maíz y cacao. A todos los participantes se les entregó un premio que consistía en útiles escolares que las mismas Cajas de Ahorro aportaron. Este evento vinculó a las cajas con los jóvenes del ejido y difundió regionalmente la labor de la organización.



Logotipo ganador de Edgar Morales Lorenzo. FOTO: CAROLINA REYES

Condiciones de préstamos del grupo de Amatitlán

- Habrá dos tipos de préstamos: A las socias con un interés del 3%, y a externos con un interés del 5%.
- Las socias tienen preferencia para pedir préstamos. Sólo se darán préstamos a las socias que tengan una antigüedad de 3 meses en el grupo o hayan asistido a las últimas 4 reuniones.
- Entre socias, se dará un préstamo de hasta 3 veces el ahorro acumulado, es decir, si una socia ha ahorrado \$100 pesos, podrá solicitar hasta \$300 pesos. En caso de que la socia requiera un préstamo mayor, se le aplicará un interés del 5%.
- Por cada préstamo otorgado se firmará un pagaré.

En 2013 la Asamblea General del Ejido de Amatitlán aprobó la donación a SerFuente de un terreno, donde construyeron su oficina y su *banco*, y la CONABIO las apoyó para que la edificación sirviera como centro de demostración de ecotecias para la recolección, uso, reutilización y desecho del agua de hogar.

La mayoría de las cajas comunitarias decidieron seguir prestando solamente a las integrantes del grupo, pero las compañeras de los grupos Los Claveles de Amatitlán, Las Esmeraldas de San Felipe Jataté y la caja de SerFuente iniciaron préstamos a personas externas al grupo que desarrollaran proyectos productivos sustentables en el marco de las actividades promovidas por el PDSCB.

Cuando se prestan grandes cantidades de dinero, se piden garantías de pago de los préstamos e interviene el Presidente del Comisariado Ejidal de Amatitlán, en donde se ubican las oficinas de SerFuente, como testigo del préstamo y del otorgamiento de la garantía correspondiente por parte del solicitante, para dar mayor certidumbre a las mujeres del retorno de los recursos. El otorgamiento de créditos consolida aún más la identidad de la organización y genera la idea colectiva de la importancia del trabajo de las mujeres para el desarrollo de la comunidad y los proyectos productivos. Además, el reglamento interno se robustece incorporando condiciones de plazos, montos, intereses, vigilancia, cobranza y rendición de cuentas, con lo cual se fortalece la organización.

En resumen, el edificio, la capacitación, los recursos autogenerados, el logotipo, el reglamento interior y diez años de relaciones interpersonales, han construido una organización sólida y solidaria que actúa como un incentivo colectivo que empodera a las mujeres que participan en ella.

Durante los talleres facilitados por Financiera Rural se discutió ampliamente la necesidad de que la organización tuviera personalidad jurídica para tener la posibili-

Al principio no sabíamos ni para qué íbamos a ahorrar, pero ahorita nos sentimos bastante bien y seguras y manejamos un dinero que nunca creímos tener, ya somos empresarias, ya se nos conoce en otras comunidades como las señoras de las cajas de ahorro.

MARICRUZ RUIZ, CAJA DE AHORRO
LOS CLAVELES, AMATITLÁN, 2015

dad de ser una dispersora de crédito de instituciones financieras. FND apoyó con una consultoría específica para este propósito. Se revisaron todas las ventajas de constituirse legalmente para crecer, contar con profesionistas en contabilidad y análisis de crédito, esquemas sólidos de control y vigilancia y formar parte del sistema financiero formal. La figura legal que se ajusta a las condiciones de SerFuente es la de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Se les explicó a las mujeres que en las cooperativas todos los que reciben créditos deben ser socios de las cajas. La decisión fue y sigue siendo la misma, SerFuente no se va a constituir legalmente porque la mayoría de los créditos productivos se otorgan a hombres y ellas tienen muy claro que, si ellos se convierten en socios, el papel de ellas de liderazgo y como emprendedoras se verá limitado. Esto es una muestra del sentimiento colectivo del empoderamiento que sienten las mujeres y su espíritu colectivo de mantener esa fuerza que han logrado.

1. Microcréditos para el consumo

Los microcréditos de consumo se refieren al apoyo que se ofrece para la compra de artículos escolares, artículos para el hogar, medicinas y en general cualquier crédito de monto reducido (máximo diez mil pesos) para atender necesidades familiares. Los préstamos escolares se realizan principalmente en épocas de inscripción a las escuelas (junio-julio y agosto). Los préstamos que se han otorgado se utilizan para la compra de útiles escolares y uniformes, el microcrédito se cubre cuando la familia recibe los apoyos gubernamentales del Programa Prospera o cuando reúnen la cantidad recibida.

Los préstamos para artículos del hogar se utilizan para hacerle frente a las temporadas del año en donde por problemas ambientales y/o de comercialización, las familias obtienen escasas o nulas ganancias monetarias por su producción agropecuaria y también se utilizan, aunque en menor medida, para la compra de electrodomésticos y muebles.

Los préstamos para la compra de medicinas, son básicamente para apoyar a la gente que necesita transportarse a Maravilla Tenejapa o a Comitán, donde se puede encontrar la medicina apropiada, ya que, en la región, las pocas farmacias que existen no están bien equipadas. También se piden préstamos para celebrar fiestas de quince años, bodas, bautizos o graduaciones y para viajar fuera de la localidad ya sea para asistir a consulta médica o hacer compras a Comitán, la ciudad más cercana de esta región.

Todas las cajas comunitarias otorgan mayoritariamente este tipo de créditos y en muchas ocasiones a lo largo de estos diez años, las cajas han sido el único medio para enfrentar desgracias familiares como enfermedades terminales, accidentes o muertes.

Trabajar entre mujeres nos ha hecho mucho bien, hay lugares en donde la mujer no es escuchada y aquí ya nos hacemos escuchar ya nos estamos poniendo a la par de los hombres.

PATRICIA ROBLEDO, CAJA DE AHORRO
LOS CLAVELES, AMATITLÁN, 2015

En más de una ocasión, las cajas de ahorro han financiado a fondo perdido la curación de alguna compañera o de sus hijos, demostrando con ello una de las funciones de esta organización que es la de mantener los lazos solidarios entre las mujeres que no tienen ninguna opción a la mano dadas sus condiciones de marginación.

II. Microcréditos productivos

Los primeros préstamos dirigidos al consumo se otorgaron a las integrantes de las cajas de ahorro comunitarias o a personas con las que ellas tienen vínculos de confianza. En la medida en que estos préstamos fueron reintegrados con intereses y que los ahorros se incrementaron, las cajas aumentaron su capacidad de préstamo y pudieron orientarse a la producción agropecuaria en particular y a proyectos productivos en general. Financiar proyectos productivos requiere mayores recursos y tiene mayores riesgos, pero también significa la posibilidad de convertir a las cajas en un mecanismo de desarrollo regional por poner a disposición capital que no existe en la zona y con intereses relativamente bajos comparados con los que se cobran localmente. Las cajas son una iniciativa del PDSCB y por ello se promueve que los proyectos productivos cumplan con condiciones de sustentabilidad ambiental, lo cual abona a los objetivos de desarrollo territorial que se propone dicho proyecto.

Los créditos productivos se otorgan para apoyar unidades familiares de producción sustentable. Entre los más solicitados se encuentran los préstamos para el cultivo de maíz, frijol, cacao, café y ganadería silvopastoril. Los préstamos para la producción de maíz se otorgan principalmente a hombres, y se dan durante todo el año para pagar los jornales en trabajos de siembra, deshierbe y cosecha en unidades productivas que aplican prácticas sustentables como la erradicación del fuego y el uso de insumos orgánicos. Estas prácticas requieren mayores inversiones en mano de obra que las prácticas no sustentables. Los préstamos para el frijol se otorgan principalmente a mujeres y se utilizan para pagar jornales para la siembra y la limpia o deshierbe. Los préstamos para la ganadería silvopastoril se otorgan generalmente a hombres para comprar ganado o para cubrir el 30% del costo de una cortadora de pasto, aportación a la que está obligado el ganadero que recibe los apoyos del PDSCB ejecutado por la CONABIO. El cacao y el café son productos importantes en la economía de la región

y mantienen la cobertura forestal, porque son cultivados bajo sombra. Los préstamos para el cacao se otorgan principalmente a los hombres para realizar labores culturales.

Resaltamos dos experiencias de préstamos a la producción agrícola que lanzaron a las socias de las cajas al emprender esta línea de crédito. A finales del año 2012 se otorgó el primer préstamo productivo como

La caja de ahorro le da beneficio a nuestra comunidad, la gente salía a otras comunidades en busca de préstamos... los que siembran frijol, maíz, ahora vienen con nosotras, es más barato, a ellos les conviene.
GLADIS ESCOBAR, CAJA DE AHORRO LAS GARDENIAS, NIÑOS HÉROES, 2015

SerFuente a un productor agrícola del ejido Boca de Chajul, del vecino municipio de Marqués de Comillas, para comprar un tractor. Las mujeres tomaron colectivamente la decisión de hacer este préstamo con los recursos de SerFuente, pidieron como garantía la factura del tractor y se firmaron pagarés para respaldar el crédito. Tanto para el productor como para las mujeres, esta operación fue muy provechosa. Para el productor porque no consiguió en la banca tradicional el crédito debido a que las corridas financieras y la capacidad de retorno de la inversión no eran favorables. A pesar de ello, y contra la opinión de Financiera Rural, las mujeres otorgaron el crédito porque el productor tenía ingresos de otras fuentes que le dieron confianza a las socias de recuperar el dinero. Las socias arriesgaron casi la totalidad de los fondos de SerFuente en este préstamo, basándose en primer lugar en una relación de confianza, y apalancándose en la garantía y en la relación del productor con el PDSCB y la Agencia de Desarrollo Sustentable que acompaña los procesos productivos en Marqués de Comillas (Desarrollo y Gestión Territorial Sustentable de la Selva Lacandona, Degetss, A.C.). Como el productor tenía otros ingresos no relacionados con su proyecto agrícola, pudo pagar el capital y los intereses en el tiempo pactado con SerFuente. Ninguna banca acepta financiar un proyecto que por sí mismo no tiene capacidad de retorno y depende de fuentes externas al mismo proyecto, pero las mujeres de SerFuente lo hicieron y tuvieron éxito. Por razones obvias, todas las asesorías que se han dado a las cajas han recomendado no volver a hacer préstamos sin el análisis de crédito favorable y las garantías adecuadas.

Otra experiencia de SerFuente fue un préstamo en 2013 a la Alianza de Cacaoteros de la Selva, que reúne a productores de cacao en el municipio de Maravilla Tenejapa,



Banco de SerFuente y centro demostrativo de ecotecnias, Amatitlán, Chiapas.
FOTO: LAURA ALDONZA MÉNDEZ SANDOVAL

y que requería el recurso económico para realizar actividades de acopio para la venta de su producto. Estos productores también trabajan en el PDSCB y se encuentran bajo un manejo de producción diversificada basada en el uso sustentable de los recursos naturales. Se tuvo una entrevista entre los interesados y las socias de SerFuente para establecer montos, intereses, condiciones de pago y garantías. En este caso se dejaron en garantía los certificados parcelarios de los productores de cacao. A diferencia del ejemplo anterior, para los productores de cacao este préstamo fue oneroso, la tasa de interés del 5% mensual es demasiado alta y fue difícil para los productores cubrir el compromiso, pero no tuvieron mejor opción en el mercado financiero.

Los créditos al consumo y a proyectos productivos han favorecido a más de 100 familias en los ejidos en donde opera SerFuente y se han distribuido como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. **Tipos de crédito de las cajas de ahorro**

<i>Tipo de crédito</i>	<i>Ejemplos</i>
Productivo 40%	<ul style="list-style-type: none"> • Siembra y/o cosecha de maíz y frijol • Cría de ganado • Siembra y acopio de cacao • Siembra y cosecha de café orgánico
Materiales 30%	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Herramientas
Consumo 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Medicinas • Gastos corrientes del hogar • Escolares • Remodelación de vivienda • Viajes fuera del ejido
Servicios 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Cibercafé

III. Microcréditos hipotecarios

Las socias de las cajas de ahorro tienen como proyecto a futuro financiar la construcción y remodelación de casas, en las que se incluya la captación de energía solar, biodigestores y otras ecotecnias. El modelo a seguir son las instalaciones del *banco* que se construyó en el ejido Amatitlán para usar, reutilizar y almacenar el agua potable, así como tratar y desechar aguas jabonosas y grises.

6. Las capacidades institucionales de las cajas de ahorro

Apuntalar las cajas de ahorro para que en el futuro sean una alternativa financiera para la región, implica incrementar sus capacidades institucionales, reconociendo sus debilidades y fortalezas. Independientemente de su formalización jurídica, SerFuente y las cajas comunitarias vinculadas a ella, son en los hechos una organización en tanto agrupación especializada que busca lograr ciertos objetivos mediante el uso de procedimientos formales. Estos procedimientos definen cómo se organizan los grupos (división del trabajo, liderazgo) y la forma de distribuir y efectuar las funciones para alcanzar sus objetivos. De los procedimientos formales se desprenden las capacidades institucionales de las cajas de ahorro.

Estas capacidades se refieren a las aptitudes de la organización para desempeñar una determinada tarea y están íntimamente vinculadas a sus estructuras, los procedimientos mediante los cuales se desempeñan, el personal que las integra, la información que utilizan en sus tareas cotidianas, los recursos con los que cuentan y la relación que establecen con otros individuos y organizaciones. Las mujeres que forman parte de las cajas de ahorro comunitarias y SerFuente se han especializado en la medida en que han adquirido conocimientos y técnicas relacionadas con las microfinanzas, y esto les ha permitido ir ganando espacios de influencia en la región.

Las definiciones del concepto de organización son útiles para decidir qué aspectos de las cajas de ahorro se requieren fortalecer, para que estos espacios de influencia se amplíen. De acuerdo con Etzioni,⁹ las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos, y se caracterizan por: división de trabajo, uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados y los dirigen hacia los objetivos de la organización, y la sustitución o recombinación de personal por medio de retiros, promociones y transferencias.

Johansen¹⁰ da al concepto de organización dos acepciones complementarias. Por un lado, se refiere a ella en tanto sujeto de la administración, esto es, al conjunto de

⁹ Citado en Hall, R.H. 1983. *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall International, México, pp. 30 y 31.

¹⁰ Johansen Bertoglio, O. 1982. *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. Limusa, México.

individuos que desarrollan roles particulares a través de una interacción formal para alcanzar objetivos comunes. La segunda la concibe como el verbo organizar, constituye la actividad de la administración.

Hall¹¹ distingue cuatro elementos que se derivan de la estructura y la dinámica propia de las organizaciones que son particularmente útiles en el análisis de las cajas de ahorro:

1. **Poder y conflicto.** El poder se presenta en una relación de dos o más actores en la que el comportamiento de uno se ve afectado por el otro y las relaciones de poder pueden ser verticales u horizontales. Uno de los resultados de esta interacción es el conflicto, el cual provoca cambios al interior de la organización. El poder se genera a partir de la oportunidad de utilizar la posición estructural dentro de la organización, el carisma y el "expertísimo". Como consecuencia de las relaciones de poder se puede presentar un acatamiento —que es lo más común— o un compromiso, que regularmente se asume en organizaciones donde hay mayor participación de los miembros. El conflicto que se deriva de las relaciones de poder se debe, entre otras causas, a competencia mal encauzada, una comunicación imperfecta, un gran tamaño de la organización, la heterogeneidad de las personas que la constituyen, la cantidad de participación de sus miembros y el sistema de gratificaciones.
2. **Liderazgo y toma de decisiones.** El liderazgo no necesariamente se deriva de las posiciones de poder dentro de la organización y se manifiesta cuando una persona se desempeña por encima de lo esperado en comparación con el resto de los integrantes de la organización. El liderazgo es por tanto independiente de una mera posición de poder. Un líder participa proactiva y eficazmente en la toma de decisiones, influye en la definición de objetivos y los medios para alcanzarlos, en la defensa de la organización de ataques externos y en la solución de conflictos internos. La cantidad y calidad de la información es esencial para que un líder tome decisiones, así como el proceso de comunicación de dicha información hacia los tomadores de decisión. Las mujeres de las cajas de ahorro han logrado un esquema de liderazgo que les ha permitido mantenerse unidas, porque además de tener líderes en SerFuente, las cajas tienen su propia mesa directiva en cada comunidad y trabajan de acuerdo a sus propias reglas internas.
3. **Comunicaciones.** La comunicación de la información dentro de la organización es la base del poder, el liderazgo y la toma de decisiones. La comunicación se establece vertical y horizontalmente y hacia dentro y fuera de la organización. Está determinada por factores como el género y el estatus de las personas que se comunican. En las cajas de ahorro la comunicación también puede ser afectada

¹¹ Hall, R.H. 1983. *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall International, México.

por los diferentes idiomas que hablan sus integrantes. La deficiente comunicación da lugar a problemas de omisión, distorsión y sobrecarga.

4. **Cambio e innovación.** Los procesos descritos provocan que las organizaciones evolucionen, ya sea voluntariamente o por cambios forzados sobre ellas. Aunque las organizaciones son, por naturaleza, conservadoras, las cajas de ahorro han cambiado a lo largo de los diez años, porque hay una disposición interna al cambio, por ejemplo, rotando las mesas directivas, incorporando nuevas socias y capacitándose para incorporar innovaciones en sus procesos internos. Las cajas de ahorro tienen algunas de las características establecidas por Hall, vinculadas a la maleabilidad de las organizaciones tales como complejidad de su trabajo, profesionalización, descentralización del poder, baja formalización, reducidos volúmenes de actividad financiera, alto nivel de satisfacción en el trabajo por parte de las integrantes y baja o nula estratificación en la distribución de las gratificaciones.

En materia de la influencia que pueden tener las cajas de ahorro en el fomento de prácticas productivas sustentables y el desarrollo territorial de la región de la Selva Lacandona, es útil el análisis de Ingram, Colnic y Mann,¹² que señala que influir en las políticas ambientales depende de un liderazgo efectivo, estrategias apropiadas, y coaliciones entre otros actores. Citando a Langton, estos autores sugieren que deben desarrollarse nuevas habilidades para el liderazgo y los líderes deben atender las capacidades institucionales de las organizaciones, además de los asuntos ambientales en los que están involucrados.

En síntesis, para estas teorías, los elementos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones son los procedimientos

Las nuevas competencias deben darse en los siguientes términos, según Langton:

Administración profesional que incluye habilidades como planeación, conseguir financiamiento, administración financiera, evaluación de programas, un efectivo manejo de personal, y sistemas de información. Habilidad para favorecer la colaboración y cooperación con organizaciones gubernamentales y con otros grupos orientados a valores similares, la formación de coaliciones, compartir recursos, planeación participativa y ejecución de planes, etc. El desarrollo de habilidades para la acción política, tales como la habilidad de concertar efectivamente, llevar iniciativas de leyes, y movilizar a los ciudadanos con relación a programas ambientales ya establecidos. La habilidad de desarrollar y evaluar información técnica, incluyendo la influencia en agendas de investigación y colaboración con otros en tales evaluaciones técnicas. Desarrollar una nueva orientación educativa, particularmente hacia lo público y con relación a las preocupaciones públicas sobre la economía y los valores ambientales.

¹² Ingram, H.M., Colnic, D.H. y Mann, D.E. 1989. Interest groups and environmental policy. En, Lester, J.P. *Environmental Politics and Policy: Theories and Evidence*. Duke University Press, Durham, pp. 115-145.

formales, el recurso humano y las relaciones intra y extra organización, según se resume en el cuadro 4.¹³

Cuadro 4. **Elementos para el desarrollo de las organizaciones**

<i>Capacidades Institucionales</i>	<i>Categorías aplicables a las cajas de ahorro</i>
<p>Capacidad en los procesos administrativos: planear, organizar, ejecutar y evaluar las acciones de la organización con el propósito de que se cumplan de mejor manera la misión, metas y objetivos propuestos.</p>	<p>Planeación: habilidades para diagnosticar, definir objetivos de trabajo, acciones, tiempos y recursos.</p> <p>Organización interna: habilidades para administrar y coordinar los recursos humanos, definición de funciones, perfiles para cada función, organigrama, y toma de decisiones.</p> <p>Evaluación: habilidades que permiten diagnosticar, calificar y retroalimentar el trabajo que ha desempeñado la organización con el propósito de continuar o re direccionar sus acciones.</p> <p>Fortalecimiento institucional: habilidades para motivar al personal y mejorar la calidad del recurso humano a través de la capacitación, desarrollo y promoción de sus integrantes.</p>
<p>Capacidad técnica: habilidades, conocimientos y tecnologías que mejoran el desempeño de las integrantes de la organización.</p>	<p>Calidad de recursos humanos: conocimientos sustanciales y especializados, aptitudes, experiencia.</p> <p>Disponibilidad y acceso a la información: habilidades para allegarse información trascendente, permanente y complementaria.</p> <p>Gestión de recursos: destrezas para allegarle recursos a la organización y posibilitarla a que cumpla de mejor manera sus compromisos y metas.</p>
<p>Capacidad de relación: habilidades que le permiten a la organización tender vínculos con otras instancias para el cumplimiento de sus metas y para desarrollar otros objetivos que impliquen acciones conjuntas como la elaboración de políticas públicas, la formación de coaliciones para incluir asuntos en la agenda de gobierno, etc.</p>	<p>Capacidad de vinculación: habilidad de relacionarse con otros actores para establecer intercambios de conocimientos, metodologías y proyectos que lleven a cumplir objetivos comunes.</p> <p>Complementariedad: capacidad de colaborar, cooperar y coadyuvar con otras instancias para apoyarse a alcanzar de mejor manera sus metas.</p> <p>Concertación: habilidad de interactuar con múltiples actores y obtener acuerdos respecto de asuntos públicos que involucran diversos intereses.</p>

¹³ Rosas, P. 2016. *Hacia un modelo de evaluación de capacidades institucionales para las organizaciones de la sociedad civil*. Carta Económica Regional. Año 15. Núm. 83. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México.

7. Asesoría externa

Ha habido una creciente participación de organizaciones de la sociedad civil para frenar el deterioro ambiental de la Selva Lacandona y favorecer el tránsito hacia el desarrollo sustentable de la región. En particular su acompañamiento, capacitación y asesoría han sido claves para la creación y el desarrollo de las cajas de ahorro durante estos diez años.

Las asesorías, así como la capacitación descrita más arriba, han sido indispensables en el proceso de formación y desarrollo de las cajas de ahorro. Permiten fortalecer comportamientos que conducen a mejorar las acciones desarrolladas, respondiendo a sus necesidades, mejorando la actitud, el conocimiento, las habilidades o las conductas de las integrantes.

Más arriba mencionamos que en el arranque del proyecto con las mujeres participaron asesoras externas que realizaron los diagnósticos y generaron junto con ellas la propuesta de la organización regional. Gabriela Guzmán, María Ester Alejandre y Viviana Barreda colaboraron con los cimientos de la organización regional. Además de contar con asesoría de instituciones gubernamentales como Financiera Rural y Ban-Chiapas, la DGCB, en colaboración con varias organizaciones de la sociedad civil, ha brindado asesoría a las cajas comunitarias durante los diez años que han operado. Aquí hacemos un breve resumen de las aportaciones de estas organizaciones, basadas en su extensa experiencia en las tareas del desarrollo rural en nuestro país y en particular en la Selva Lacandona.

De 2010 a 2011, Capacitación, Asesoría, Medio Ambiente y Defensa al Derecho de la Salud (CAMADDS, A.C.) apoyó a las cajas comunitarias a consolidar sus mecanismos de control y organización interna y a definir estrategias de crecimiento hacia el financiamiento a actividades productivas.¹⁴ Instauró la rutina de capturar en medios electrónicos todos los registros que llevaban las mujeres: los ingresos, préstamos, cobros e intereses generados. Con este registro se hicieron evidentes las debilidades y fortalezas de cada caja comunitaria en materia de contabilidad. Dos grupos llevaban con

¹⁴ CAMADDS. 2011. *Asesoría técnica y capacitación comunitaria para la gestión territorial comunitaria y el desarrollo de proyectos productivos en 18 comunidades de los municipios de Maravilla Tenejapa y Ocosingo*. Informe final de actividades. CONABIO-SAGARPA. Proyecto Desarrollo Rural Sustentable en los Corredores Biológicos de Chiapas 2010. San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.

claridad los registros y solamente uno de los seis tenía problemas para identificar y dar seguimiento a los préstamos y tenía cartera vencida de más de cinco meses. Todos los Grupos habían hecho un primer balance y tenían claro cuánto dinero tenían en su caja después de un año de operaciones, e incluso algunos habían hecho un reparto de los intereses generados. Este ejercicio de captura se presentó en una reunión de los seis grupos comunitarios en marzo de 2011. Después de poco más de un año de haber empezado a prestar dinero, los grupos habían logrado reunir más de 110,000 pesos que estaban circulando entre los clientes. Hacer evidente la magnitud de los fondos obtenidos después de los primeros meses de operación, tuvo un efecto inmediato sobre el ánimo de las socias. Algunas que habían salido de los grupos solicitaron su reingreso y se incorporaron otras compañeras. Se establecieron reglas para los nuevos ingresos. Las mujeres que habían salido tuvieron que aportar todo el dinero que había ahorrado cada integrante de la caja y las nuevas integrantes se incorporaron en las mismas condiciones que las socias originales. También se tuvo la reacción contraria y dos socias de una de las cajas comunitarias salieron de los grupos y pidieron que se les devolviera el ahorro que habían aportado. Esta fue una segunda prueba de la fortaleza de los grupos, ya que la mayoría de las socias permanecieron en las cajas y acordaron de manera conjunta las reglas para el ingreso y salida de socias.

Otro efecto que tuvo el ejercicio es la renovación del ánimo por capacitarse, el diseño y uso de formatos nuevos para el registro, la adecuación de sus reglamentos internos y la primera idea de conformar una caja de cajas y empezar a dar créditos a la producción.

CAMADDS A.C. es una de las agencias de desarrollo sustentable que trabajan en el PDSCB, asesorando los proyectos productivos del municipio de Maravilla Tenejapa. Por ello esta organización fungió como puente entre los proyectos productivos y las cajas de ahorro. El ejemplo descrito más arriba del préstamo a los productores de cacao fue apoyado y monitoreado por CAMADDS, lo cual fue indispensable para llevar a buen término esta operación crediticia.

En general podemos decir que la capacitación es indispensable para el manejo de estos grupos, pero también es importante reconocer que el tiempo en el que no contaron con el seguimiento técnico (un breve periodo entre 2010 y 2011), los grupos de ahorro continuaron con sus funciones. Esto representa una acción de apropiación del proyecto, ya que las integrantes no desertaron cuando se vieron solas.

La participación de otra agencia, Desarrollo y Gestión Territorial Sustentable de la Selva Lacandona, Degetss, A.C., que trabaja en el municipio de Marqués de Comillas, también fue necesaria para lograr el resultado de la primera experiencia crediticia de SerFuente. Degetss, A.C. mantuvo la relación cercana con el agricultor al que se le financió la compra del tractor y el puente de comunicación permanente con las socias de la caja de ahorro. Su presencia posibilitó los pagos puntuales y generó la confianza inicial para otorgar el crédito.

Durante los primeros cinco años desde la constitución de la organización de las mujeres ahorradoras, la DGCB realizaba visitas de asesoría cada dos meses a cada uno de los seis Grupos de Trabajo. Se reunían todas las mujeres en casa de la Tesorera o la Presidenta, se hablaba acerca de las actividades que ellas habían realizado y se capturaba de manera electrónica el ahorro de las socias y los créditos otorgados y de forma colectiva se hacía el corte de caja. Aunque en el mediano plazo la secretaria de las cajas deberá realizar el corte por sí sola, actualmente todavía se requiere asesoría externa para ello.

Desde 2017 el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en alianza con la CONABIO, se ha acercado a los grupos de ahorro para fortalecer sus actividades, a través de talleres de capacitación sobre microfinanzas y créditos a proyectos productivos sustentables impartidos por parte de una organización de la sociedad civil llamada El Buen Socio, que ofrece servicios financieros con la perspectiva de que éstos generen un bien social y ambiental en poblaciones rurales, y apoya a las socias de las cajas que aún no hacen correctamente el corte de caja aunque llevan muy bien los registros por separado del dinero ingresado, prestado y de los intereses generados.

Oswaldo Villalobos del IICA describió de manera participativa un modelo de negocios con la metodología del lienzo (canvas en inglés). El resultado puede verse en el cuadro 5 para la caja de ahorro de SerFuente.

El modelo de negocio de Lienzo

El modelo de negocios de Lienzo (Canvas en inglés) se propuso en 2010 en el libro *Generación de modelos de negocio (Business Model Generation)* escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

El método Canvas es una herramienta práctica, de fácil aplicación, que permite ver en un solo lienzo el análisis de todos los aspectos del negocio. Se divide en nueve módulos interrelacionados, la parte derecha se refiere a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno. En la parte izquierda del lienzo se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones, actividades y recursos clave, así como la estructura de costos.

Cuadro 5. **Modelo Canvas de SerFuente**

<p>Aliados clave Amigos Vecinos Socias Comisariados ejidales Obdulio Gutiérrez CONABIO BANCHIAPAS</p>	<p>Actividades clave Monitorear pagos Saber cuándo van a pagar los clientes y estar cobrando.</p>	<p>Propuesta de valor Es una organización de mujeres de cinco comunidades de la Región Miramar, del municipio de Maravilla Tenejapa en la Selva Lacandona, Chiapas que apoya con préstamos baratos a ganaderos, agricultores y comerciantes en una región con mucha demanda de servicios financieros. Es una alternativa cercana, barata y con plazos largos que otorga facilidades de pago. Esta organización es una fuente de ingresos para socias honestas, comprometidas y unidas, pero también firmes y unidas al cobrar.</p>	<p>Relación con los clientes Es una relación de mucha confianza y muy personal. En tal sentido se otorga mucho peso a la palabra del socio y su reputación. Por lo mismo las socias se apoyan mucho en las Autoridades Ejidales para que se les proporcionen referencias del posible cliente. Para ser sujeto a los préstamos, es necesario presentar los siguientes papeles: Certificado parcelario (la tierra preferentemente o algún bien queda como garantía), credencial para votar y CURP. Los plazos son flexibles y los abonos deben hacerse en tiempo y forma, de lo contrario se aplican los recargos.</p>	<p>Segmentos de clientes Ganaderos, agricultores y comerciantes de la región Miramar (particularmente ejidatarios y poseionarios con tierra) con buenas referencias y credibilidad como buenos pagadores. Ellos utilizan los préstamos para salir de alguna necesidad. Gracias a este servicio financiero evitan mal vender sus productos en épocas en que su precio es muy bajo.</p>
	<p>Recursos clave Dinero Flujo de efectivo</p>		<p>Canales de distribución El servicio se da a conocer de boca en boca y usualmente el cliente se acerca a la caja de ahorro tanto a buscar el servicio como a pagar, y solamente cuando se atrasan en sus obligaciones las socias hacen los cobros. La comunicación con los clientes es a través de radio de onda corta. Las socias realizan visitas a las parcelas, potreros y comercios para cerciorarse que existan las garantías para otorgar el crédito</p>	
<p>Costos Los únicos costos son los generados por alguna comisión que deben hacer las socias (trasladarse a otra comunidad a hacer inspecciones de las parcelas o realizar un cobro), así como gastos de papelería</p>		<p>Ingresos Los principales ingresos son los intereses derivados de los préstamos que se dan en efectivo. Otra forma potencial de ingresos es quedarse con la garantía que el cliente haya dejado para acceder al crédito, pero esto nunca ha sucedido</p>		
<p>Caja de ahorro de Maravilla Tenejapa</p>				

Dinámicas pedagógicas

Para orientar los objetivos de ahorro hacia la promoción del desarrollo social y la sustentabilidad ambiental en las comunidades, algunos de los temas de los talleres durante la capacitación y asesoría son los siguientes:

- La confianza como principio básico de una caja de ahorro: el papel de cada actor, el reglamento y la forma de registro.
- El valor de las mujeres, para hacer evidentes todas las actividades que las mujeres de la comunidad realizan en un día ordinario, desde que se levantan hasta que se duermen.
- Planeación financiera en el hogar para identificar y registrar todos los gastos mensuales que realiza la familia.
- La basura en la comunidad.
- Finanzas en las cajas: cortes de caja, registro, garantías, determinación de intereses normales y moratorios, cobranza.
- Ecotecnias para el hogar, instalación y uso.



Cacao, alimento de los dioses. FOTO: LAURA ALDONZA MÉNDEZ SANDOVAL

8. Lecciones aprendidas y siguientes pasos

SerFuente ha demostrado en los diez años que ha funcionado en Maravilla Tenejapa que el sistema financiero local, basado en el ahorro de las mujeres, a diferencia de programas de corto plazo o politizados, es permanente, por las fortalezas que le son intrínsecas. Las cajas de ahorro y crédito son un ejemplo del esfuerzo colectivo por parte de un sector desfavorecido de la sociedad que se moviliza para acceder a servicios que no pueden ser adquiridos a través de un sistema financiero formal.

El micro financiamiento tiene muchas ventajas para las comunidades lejanas a centros urbanos que concentran las instituciones financieras. El micro financiamiento se logra principalmente por los ahorros locales, se asegura que los préstamos permanezcan en la comunidad y, al trabajar en estrecho contacto con los clientes, se dispone de una información muy precisa sobre sus necesidades de financiamiento y capacidades de pago. Las microfinanzas se integran a la estrategia local de desarrollo sustentable del PDSCB y la fortalecen porque a través del flujo de dinero se vinculan los ámbitos social, económico y ambiental. En la actualidad se puede decir que las mujeres integrantes de SerFuente han incorporado la cultura del ahorro en sus familias y han desarrollado capacidades organizativas y administrativas que les permiten manejar aspectos básicos contables, y otros procesos gracias a los préstamos generados con sus ahorros y su esfuerzo personal.

En el inicio y durante la implementación del proyecto, una de las mayores dificultades ha sido la limitada oportunidad en la toma de decisiones de las mujeres en espacios donde la participación de los hombres es dominante. Los talleres segmentados por género fueron una estrategia positiva para generar espacios de libre expresión y en la medida en que el proyecto mantuvo constancia y presencia en el territorio, se generaron relaciones de confianza entre todos sus participantes, y eventualmente condujo a que el proyecto de microfinanzas fuera definido en su totalidad por las mujeres.¹⁵

¹⁵ En contraste, los proyectos de traspatio requieren una fuerte intervención de los hombres, toda vez que el trabajo masculino es indispensable para elementos clave del proyecto como la instalación de postes, mallas e infraestructura.

Entre los efectos sociales positivos, estos instrumentos permiten la incorporación de las mujeres a la vida de la comunidad en mejores condiciones de equidad, porque se ejercen roles distintos a su tradicional participación en labores domésticas, y al mismo tiempo las microfinanzas mejoran las condiciones sociales básicas de la familia como alimento, salud, educación y vivienda. Al incrementar sus conocimientos y destrezas en el manejo de las cajas, en los proyectos productivos que financian y en las actividades comerciales que se han apalancado con los créditos, aumenta la participación de las mujeres en la vida del ejido y en las decisiones dentro del hogar y con ello se mejora su estatus doméstico y comunitario.

El involucramiento de las mujeres en el proceso de las microfinanzas (ahorrar, recibir solicitudes, analizarlas, otorgar el crédito, supervisar su aplicación, cobrar, hacer efectivas las garantías en caso de no pago) ha movilizado recursos intangibles como la confianza, la restitución del tejido social y la superación colectiva de la pobreza.¹⁶ Se han fortalecido las capacidades de las integrantes de las cajas en materia de comunicación asertiva, participación y confianza con el grupo de trabajo, con sus familias y en la comunidad. Han sido capaces de crear un plan de desarrollo independiente, se han propuesto objetivos y metas y sus métodos han sido eficaces para alcanzarlos. Las mujeres se han incorporado al mundo laboral donde desempeñan nuevos roles, adquieren nuevas responsabilidades y las capacidades para decidir por sí mismas. Todo ello significa un avance hacia la equidad de género que disminuye la vulnerabilidad de las mujeres ante su situación de pobreza.

Aunque el proceso de las microfinanzas ha colocado a las mujeres en ámbitos de acción nuevos, todavía se tienen grandes dificultades para que su trabajo en las cajas sea plenamente reconocido y valorado. Una demostración del cambio positivo en las percepciones y actitudes hacia las cajas de ahorro y sus integrantes es que la cartera vencida es muy reducida y muy pocas personas caen en esta situación, es decir, las personas que piden préstamos se comprometen con ellas a pagarlos y lo cumplen. Aunque la cartera vencida es muy poca con respecto a los créditos recuperados en tiempo y forma, casi 100% de esta cartera se debe a la falta de pago de hombres vinculados familiarmente con las socias y algunos de estos préstamos no se han recuperado en mucho tiempo. En contraste las socias o las mujeres no integrantes de las cajas que han pedido préstamos, siempre los han pagado.

En el ámbito económico, las intervenciones micro-financieras ayudan a las mujeres a enfrentar la supervivencia familiar al contar con un flujo de recursos que evita entrar en la carencia total y para algunas, genera ingresos para iniciar un negocio o para sostenerlo en el tiempo.¹⁷ Se aumentan los ingresos de las mujeres y el control que

¹⁶ Angulo Salazar, L.C. 2007. Mujeres y microcréditos. Alcances y limitaciones del concepto capital social para su estudio. *La Ventana* 25:44-99.

¹⁷ Cardero, M.E. 2008. Programas de microfinanciamiento: incidencia en las mujeres más pobres. *Perfiles Latinoamericanos* 16(32):151-182.

tienen sobre ellos. Al financiar el consumo y a los sectores productivo y de servicios, la economía regional se ha favorecido porque se cuenta con una fuente de financiamiento alterna a las fuentes tradicionales usureas.

Sin embargo, el papel de las cajas de ahorro en el fomento de prácticas productivas sustentables en la región es todavía incipiente. No se tienen aún las capacidades institucionales para hacer valoraciones ambientales de los créditos productivos que se han solicitado, sino que las cajas se basan en la opinión de las organizaciones de la sociedad civil que asisten técnicamente a las organizaciones productivas vinculadas al PDSCB. Aun así, no se tiene suficiente experiencia en préstamos vinculados con el manejo de los recursos naturales en el ámbito productivo, toda vez que no hay criterios específicos, por ejemplo, en los reglamentos internos, para otorgar o negar préstamos basándose en principios de la sustentabilidad ambiental de los proyectos.

También el otorgamiento de microcréditos para la adopción de ecotecnias y mejorar las condiciones de la vivienda y con ello los asentamientos humanos del conjunto de la comunidad, es todavía un proyecto a futuro. La especialización del recurso humano —en este caso— implica conocimientos sustantivos y técnicos relacionados con el medio ambiente y el desarrollo sustentable, que podrán posicionar en el mediano plazo a las cajas de ahorro comunitaria y a SerFuente, facilitándoles relaciones y espacios de influencia que actualmente siguen siendo limitados.

Si bien las cajas comunitarias generan beneficios en comparación con la banca comercial en términos de accesibilidad a los préstamos por factores como la cercanía geográfica, los requisitos exigidos, la flexibilidad hacia el cumplimiento de los compromisos, los tiempos y montos solicitados, etc., las tasas de interés son mayores a las de la banca de desarrollo. La experiencia del préstamo a los cacaoteros indica que el 5% de interés mensual para actividades productivas del sector primario es demasiado oneroso para los productores. Por ello, el papel de las cajas en el desarrollo productivo todavía es limitado. Las cajas podrían reducir las tasas de interés si aumentara el volumen de la cartera y bajaran los costos de las transacciones, pero esto todavía no es posible. La alianza de actores como El Buen Socio ayudaría a conseguir esto y se está en la construcción de una relación permanente con esta organización que posibilitará, además de la capacitación y asesoría, aumentar las operaciones financieras.

Una de las fortalezas de SerFuente es su capacidad de establecer vínculos con actores clave como organizaciones de la sociedad civil, autoridades comunitarias, la presidencia municipal, personal de la Conabio y otras instituciones del gobierno estatal y federal. Sin embargo, para constituirse como una fuente de financiamiento de prácticas productivas sustentables y ampliar su papel como articuladora regional, es indispensable que las integrantes de SerFuente se capaciten en temas de medio ambiente y desarrollo sustentable.

Incrementar este tipo de capacitación servirá para que se consoliden y estén en condiciones de participar aún más en el desarrollo sustentable de la región, y mantengan una relación más estrecha con los productores a los que financian. Por ejemplo,

es importante incursionar en el financiamiento para el transporte y la comercialización de los productos agropecuarios que redunde en mejorar las ganancias de los productores que actualmente venden a intermediarios. Otra tarea pendiente para este propósito es incorporar de manera sistemática al quehacer de las cajas de ahorro, las percepciones de los solicitantes de préstamos para medir la satisfacción del cliente y generar espacios de diálogo entre la CONABIO, los grupos de ahorro y productores sustentables. Con ello se mejorarían las condiciones de financiamiento. La satisfacción de los usuarios en los diferentes procesos de las microfinanzas es esencial para generar los beneficios ambientales esperados para todas las comunidades y para consolidar relaciones positivas entre las cajas y los productores.

Después de diez años de operación de SerFuente, hay un aprendizaje institucional por parte de la CONABIO, que participó primero como orientador de la iniciativa y paulatinamente asumió el acompañamiento de un proyecto que se ha afianzado en el interés y las necesidades locales.

A través del PDSCB, la CONABIO ha incrementado su conocimiento del territorio y su entendimiento de que las perspectivas sobre éste son distintas en tanto sus actores actúan en espacios diferenciados, de tal manera que dependiendo del espacio en donde se desarrollan individualmente, se tienen concepciones y estrategias diferentes para hacer frente a sus problemas. En particular el caso de la organización de las mujeres de Maravilla Tenejapa, siguiendo a Parella Rubio (2003),¹⁸ se puede decir que las cajas de ahorro no solamente son un proyecto de mujeres; esta experiencia es una buena práctica desde el enfoque de "Género en el Desarrollo (GED)". La actividad del ahorro de las mujeres y el subsecuente proceso para otorgar créditos ha generado un mecanismo de empoderamiento y control de la economía local para las mujeres involucradas directamente en las cajas y con ello se han ido construyendo cambios en las relaciones entre hombres y mujeres que paulatinamente remontan las desigualdades de género al permitir el acceso de ellas a capacitación, recursos materiales e información. Para fortalecer este proyecto es indispensable que en el corto plazo se emprenda una evaluación participativa de las capacidades institucionales de las cajas de ahorro; en este documento en el apartado 6 proponemos las categorías para llevarla a cabo: su capacidad administrativa, técnica y de vinculación.

La evaluación deberá abordar también los elementos descritos en la teoría de Hall como las relaciones de poder, conflictos y resistencia o propensión al cambio. Esta evaluación permitirá enfocar la capacitación y asesoría hacia los aspectos que son manifiestamente más débiles en las capacidades institucionales de las cajas. Proponemos evaluar las capacidades de las cajas de ahorro con el propósito de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para que el PDSCB pueda orientar de mejor manera

¹⁸ Parella Rubio, S. 2003. Repensando la participación de las mujeres en el desarrollo desde una perspectiva de género. *Papers Revista de Sociologia* 69: 31-57. El enfoque GED cambia el foco de «mujer» a «género», de manera que, en lugar de visualizar a las mujeres como un grupo.

sus acciones de apoyo hacia ellas. La propuesta de evaluación identifica las funciones de las cajas, los recursos y procesos que emplean para realizar tales funciones, las características o estado que guardan éstos al momento de la evaluación, las fuentes de información que nos allegaremos para describirlos, y finalmente, los criterios que emplearemos para la comparación evaluativa.

Observar qué organizaciones rindieron qué productos, puede servir como una orientación sobre qué tipo de resultados pueden esperar de cada organización para trabajos futuros. Además, será posible hacer predicciones sobre el posible desempeño de nuevas organizaciones.

Con base en esta evaluación y en los intereses y perspectivas de las mujeres, se podrá planear el futuro de este exitoso proyecto.



CONABIO
COMISIÓN NACIONAL PARA EL
CONOCIMIENTO Y USO DE LA BIODIVERSIDAD

 **FIDA**
Invertir en la población rural