

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano
MAESTRÍA EN CIUDAD Y ESPACIO PÚBLICO SUSTENTABLE



LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE EN EL MUNICIPIO DE SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS (2015-2017).

Trabajo recepcional que para obtener el grado de
MAESTRA EN CIUDAD Y ESPACIO PÚBLICO SUSTENTABLE

Presentan: Nora María Samayoa Aguilar

Tutor: Daniel Enrique Sardo

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. julio de 2017.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo
Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente por los espacios de reflexión
constante
A mi tutor, Daniel Sardo, por todos los aprendizajes, los momentos de reflexión y sus constantes
y sabios consejos.
A mi familia por todos sus cuidados, amor y su ejemplo de vida, por su perseverancia.
A todas las personas, amigos, colegas e instituciones que contribuyeron e hicieron posible este
trabajo.

RESUMEN

La presente investigación reconoce dinámicas, prácticas, problemáticas y círculos virtuosos relevantes en el territorio de estudio, definidos por los elementos **patrimoniales locales**, para elaborar una serie de **lineamientos** que orienten la construcción de un **Plan Estratégico para el Desarrollo Local Sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas**; que permita **enfrentar la desarticulación entre las diferentes culturas locales**, derivada de la **desigualdad social**, el acelerado **crecimiento urbano** y el **cortoplacismo** en la planeación y la toma de decisiones. Este trabajo, se analiza a la luz de los **tres ámbitos** de la sustentabilidad: social, económico, medioambiental; los cuales, son intersectados por **dos dimensiones**: patrimonio y planeación para el desarrollo local; las cuales, evidencian las articulaciones entre los sectores sociales y grupos culturales, tomando en cuenta la **historia** y los **movimientos sociales** que inciden de forma directa en el territorio municipal. Todo esto, con el objetivo de generar un conjunto de panorámicas que reflejan y sintetizan la realidad actual en el municipio, para, finalmente, generar los **lineamientos y las recomendaciones pertinentes, mismos que serán monitoreados y evaluados mediante un instrumento de seguimiento que nos permitirá saber cuándo el territorio está listo para poner en marcha el proceso de planeación estratégica.**

PALABRAS CLAVE:

Desarrollo Local Sustentable, patrimonio, desigualdad social, planeación estratégica.

LGAC:

01-Análisis y planeación del fenómeno urbano hacia la sustentabilidad.

ÍNDICE

1. Planteamiento del tema	11
Presentación del capítulo	11
1.1 San Cristóbal de las Casas a través del tiempo	12
1.2 Delimitación del objeto de innovación.....	16
Ubicación en el campo disciplinar	19
Definición de términos	20
1.3 Descripción de la situación problema.....	21
Dimensión cualitativa	22
Dimensión cuantitativa.....	27
Significación cualitativa	29
1.4 Importancia del proyecto y aporte a la sustentabilidad.....	30
Síntesis final del capítulo	33
2 Marco de referencia	37
Presentación del capítulo	37
2.1 Marco conceptual.....	38
Planeación estratégica.....	39
El concepto de desarrollo y su evolución hacia desarrollo local sustentable	54
Patrimonio	60
2.2 Marco contextual	64
El municipio	64
Evolución histórica.....	68
Aspectos demográficos.....	77
Sectores y actividades económicas de la región.....	83
San Cristóbal de las Casas y su patrimonio	87
Planes de desarrollo en el municipio	94
San Cristóbal de las Casas y sus vínculos	101
2.3 Contextualización de referencias conceptuales.....	107
2.4 Antecedentes empíricos	112
Síntesis final del capítulo	119
3. Diseño metodológico.....	123
Presentación del capítulo	123
3.1 Proceso del diseño metodológico	124
3.2 Supuestos de trabajo	131
3.3 Preguntas generadoras	136
3.4 Objetivos	136
3.5 Elección metodológica	138
3.6 Selección de técnicas y diseño de instrumentos	138
Síntesis final del capítulo	144
4. Análisis de la información	147
Presentación del capítulo	147
4.1 Síntesis interpretativa de los datos analizados.....	147
4.2 Primeros hallazgos.....	158
4.3 Análisis y diagnóstico para la elaboración de lineamientos y recomendaciones	165
Síntesis final del capítulo	175
5. Desarrollo de la propuesta y resultados.....	179
Presentación del capítulo	179

5.1 Lineamientos y recomendaciones	179
L01. Reconocer nuestros valores para darnos a conocer	185
L02. Liderazgo social y acompañamiento para alcanzar la sustentabilidad social.....	190
L03. Compartir nuestra riqueza cultural para el desarrollo común	194
L04. Ciudadanía activa con capacidad de incidir en política pública	199
L05. Gestionar la innovación social y cultural.....	203
L06. Planear para el desarrollo situado y consensuado.....	209
L07. Colaborar en la complejidad	213
L08. Transparencia para la gobernanza regional	217
L09. Equidad para el buen vivir.....	222
L10. Cultura de gobernanza regional.....	227
L11. Custodios del patrimonio local.....	232
5.2 Propuesta de indicadores para medir el equilibrio entre las dinámicas del territorio	239
L01. Indicadores lineamiento 01.....	241
L02. Indicadores lineamiento 02.....	242
L03. Indicadores lineamiento 03.....	243
L04. Indicadores lineamiento 04.....	244
L05. Indicadores lineamiento 05.....	245
L06. Indicadores lineamiento 06.....	246
L07. Indicadores lineamiento 07.....	247
L08. Indicadores lineamiento 08.....	248
L09. Indicadores lineamiento 09.....	249
L10. Indicadores lineamiento 10.....	251
L11. Indicadores lineamiento 11.....	253
5.3 Instrumento de monitoreo y análisis de indicadores	255
Monitoreo general de la situación actual del territorio	262
Monitoreo del territorio por lineamiento. Análisis y recomendaciones	265
6. Conclusiones y recomendaciones finales	291
7. Prospectiva del trabajo de investigación	299
8. Bibliografía	305
9. Anexos	313

**Lineamientos para la construcción de Plan de Desarrollo Local
Sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas
(2015-2017).**

I. PLANTEAMIENTO DEL TEMA

PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

El carácter que adquiere cada ciudad o territorio, producto de la interacción de los elementos que lo integran, como la situación geográfica, los movimientos sociales a lo largo de la historia, los diferentes actores y sectores sociales presentes en el territorio y la forma en que estos se relacionan, entre otros; nos permite identificar los matices y elementos relevantes que hacen al territorio un lugar único con retos por afrontar y fortalezas que deben ser potenciadas, para mejorar las condiciones de vida de la población.

De acuerdo a lo anterior, la planeación estratégica en San Cristóbal de las Casas juega un papel fundamental, ya que, a través de ella la ciudadanía podrá hacer frente a los problemas y conflictos actuales, y potenciar los importantes avances en materia de organización, liderazgo social y promoción del turismo en la región.

Para que dicho proceso de planeación estratégica sea llevado adelante por las diferentes entidades, organizaciones y grupos culturales presentes en la región, es necesario establecer una base mínima de equidad en el municipio que asegure la consolidación de un pacto social por el territorio y la participación de todos y cada uno de los grupos presentes en el municipio. Por esta razón, el trabajo de investigación que se presenta a continuación, se centra en generar una serie de lineamientos y recomendaciones, orientadas a lograr dicha base mínima de equidad, participación y colaboración entre la ciudadanía, para garantizar su presencia en los momentos clave y la vinculación de todos y cada uno de los ámbitos y dimensiones propuestos en este documento.

La construcción de dichos lineamientos, consideran la participación de una parte importante de los agentes clave presentes en la región, como una forma de obtener una fotografía lo más equilibrada y real posible de lo que está sucediendo en San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

Por ello, el primer capítulo está destinado a identificar los elementos y las características más relevantes en el municipio de San Cristóbal de las Casas, a la luz de su historia y sus movimientos sociales más significativos.

Estas primeras aproximaciones, permitirán visualizar los ámbitos y dimensiones que, vistos de forma integral, dan una idea clara de la problemática actual y los grupos culturales y sectores sociales que toman parte en ella, así como de la forma en que se relacionan entre ellos y entre los mismos con el territorio.

En esta capítulo se definen **tres ámbitos: social, económico y medioambiental**, dentro de los cuales se reconoce una serie de elementos básicos y sectores sociales **que se vinculan a través de dos dimensiones: la planeación para el desarrollo local**, entendida como el conjunto de normas y políticas que tienen incidencia directa en el territorio; y **el patrimonio**, entendido como el conjunto de elementos culturales y naturales a los que la población misma otorga un valor por ser parte de su historia y ser claves en el sustento de la población.

Observar la realidad local a través de estos cinco “lentes”, requiere de un nuevo enfoque que permitirá entender, de forma integral, las conexiones que se establecen entre cada uno de ellos; el cual, toma forma a través de tres conceptos rectores, que en este caso son: planeación¹ estratégica, desarrollo local y patrimonio; mismos, revelan la importancia de este trabajo de investigación y sus aportes a la sustentabilidad.

1.1 SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS A TRAVÉS DEL TIEMPO

Con poco más de 487 años de historia, San Cristóbal de las Casas es considerada una de las ciudades más importantes en el estado de Chiapas por el acervo patrimonial con el que cuenta y el carácter de centro regional que aún conserva la ciudad, debido a que su localización permite un importante flujo de mercancías, turistas, habitantes, culturas y cosmovisiones.

Andrés Aubry (2008), uno de los estudiosos de la historia de San Cristóbal y sus movimientos sociales más importantes, se refiere a ella como la ciudad dual, debido a la configuración urbana que, desde su fundación con barrios indígenas de diferentes etnias, fomenta la convergencia de diversos grupos sociales, con orígenes, costumbres y cosmovisiones igual de diversas, que han

¹ En México, el término planeación estratégica es similar al término planificación estratégica en el resto de los países de habla hispana.

dado paso a una dinámica particular en la que la diversidad y la interculturalidad juegan un papel determinante.

Así, tenemos dos escenarios en los que se desarrolló la vida en San Cristóbal, el primero es el centro de la ciudad ocupado, hasta hace aproximadamente veinte años, por las familias de origen español y que, gracias a las numerosas intervenciones de conservación, aún cuenta con edificios patrimoniales diferentes a aquellos de los barrios de indígenas amigos que se encontraban a su alrededor.

El segundo escenario se extiende desde los barrios en los que vivían los grupos de *indios amigos* -quienes tenían el deber de proteger a los fundadores y a sus familias- y se extiende hasta la periferia, hacia donde se han desplazado los grupos indígenas de la región.

Esta configuración no sólo ha dado un carácter único a la ciudad, sino que ha sido la razón de ser de muchos movimientos sociales emergentes que han modificado significativamente la dinámica social, además de posicionarla como un referente de la reivindicación de los derechos humanos para las comunidades indígenas a nivel internacional.

La ciudad dual sigue estando presente en muchas formas, ya que los esquemas de desigualdad se repiten de forma continua; los grupos que viven en la periferia siguen sin tener acceso a los mismos servicios que quienes viven en el centro y la atención en ambos sectores se da bajo términos que no son equitativos



Serie fotográfica 1: El centro y los barrios de indios amigos en la actualidad.
Fuente: Saldívar Aguilar, 2017

La reproducción de estos patrones agrava los índices de marginación, dan como resultado un menor Índice de Desarrollo Humano, mayor desigualdad y un continuo círculo vicioso que genera cada vez **mayor pobreza y deteriora las condiciones de vida de los habitantes** de la periferia de la ciudad, haciendo cada vez mayor la brecha entre los diferentes grupos sociales.

En la actualidad debido a la brecha se pueden distinguir tres grupos culturales: la población originaria de San Cristóbal, la población proveniente de las comunidades rurales de la zona Altos de Chiapas y los extranjeros o foráneos, de acuerdo al estudio que realizó Berónica Palacios Gámaz (2009).

Por esta razón, San Cristóbal ha sido el escenario ideal de importantes movimientos emergentes, que apuntan hacia nuevas alternativas de desarrollo común, uno de los más importantes y que fue un parteaguas en la historia de Chiapas es el movimiento liderado por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, a través del cual los ojos del mundo voltearon hacia Chiapas y San Cristóbal se convirtió en la puerta hacia la zona Altos y Selva de Chiapas (Sarrasin, 2003 y DIAL, 1994).

A partir de este momento, las dinámicas sociales cambian y los acuerdos comunes, que existieron desde la fundación y durante los siglos posteriores, se rompen², lo que conlleva a la polarización de los diferentes grupos sociales, complejiza las relaciones entre ellos y da origen a un conflicto interétnico en el territorio (Paniagua Mijangos, 2014), que fragmenta el territorio.

En la actualidad, existen numerosos esfuerzos para reconocer el alcance de dichas dinámicas, a través del estudio de la desigualdad, la marginación y vulnerabilidad de algunos grupos de población, la conservación de los recursos naturales, el rescate del patrimonio tangible e intangible, la dinamización de la economía -ya sea formal o alternativa-, entre otros.

Así, San Cristóbal se ha convertido en uno de los territorios más interesantes para los estudiosos y las Organizaciones No Gubernamentales con sede en el municipio, mismos que han contribuido de forma significativa a construir una fotografía de lo que sucede actualmente en el territorio, dentro de la cual se observa una visión sectorizada de los problemas y las soluciones; así como una fuerte polarización de los grupos culturales que limita el impacto de las acciones y programas que se ponen en marcha en San Cristóbal.

En este marco, el trabajo que se presenta a continuación, está centrado en el reconocimiento, estudio y confrontación de las dinámicas y círculos virtuosos en el interior del municipio, a la luz de los movimientos sociales, la historia local, su relación con las políticas públicas que, impulsadas por el Gobierno del Estado, y a su vez por el Ayuntamiento Municipal; inciden de forma directa en San Cristóbal de las Casas.

Todo esto, con el objetivo de generar un conjunto de lineamientos que permitan equilibrar las dinámicas locales y garanticen la participación activa de la ciudadanía durante el proceso de planeación estratégica para el desarrollo local sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas.

² Si bien los acuerdos sociales establecidos desde la fundación no eran equitativos y promovían la desigualdad, ofrecían un cierto orden urbano que se reflejaba en relaciones menos complejas entre los diferentes grupos.

1.2 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INNOVACIÓN

San Cristóbal de las Casas es reconocido por su diversidad cultural y la capacidad que tiene su población para crear nuevas alternativas que, sin duda, mejoran la calidad de vida de sus habitantes y hacen frente a los riesgos y limitaciones que se viven cotidianamente. Así, dichas iniciativas y los planes realizados en el municipio, han tejido valiosas redes de colaboración que permiten fortalecer la vocación del territorio.

A pesar de que las redes de colaboración son relevantes en el municipio en la actualidad, su impacto es limitado debido al fuerte crecimiento poblacional que ha experimentado el municipio en las últimas décadas, lo cual implica que las alianzas se dan a niveles discursivos, puesto que aún no existe una verdadera integración y comunicación entre los grupos culturales (Palacios-Gámaz, 2009) y algunos sectores, por ejemplo, entre la sociedad civil y el ayuntamiento municipal, entre la academia y el ayuntamiento o entre las empresas privadas y la sociedad civil, entre otras.

Debido a la complejidad de las relaciones entre los grupos mencionados, tanto en el área urbana, como en las comunidades rurales, este trabajo plantea analizar y retomar los estudios e iniciativas relevantes que se llevan a cabo en el municipio, en torno a la consolidación de una ciudadanía activa -que contribuye a mejorar su entorno a través de la colaboración para la conservación y preservación de su patrimonio cultural y natural- y el impulso de formas de comercialización diversificadas, que permitan conjugar las demandas de una sociedad contemporánea y su identidad; siempre, a la luz de la planeación estratégica.

Para ello, será necesario observar al territorio como un espacio integral, en el que cada uno de los núcleos de organización y participación activa, cuentan con capacidades consolidadas que les permiten llevar a cabo un papel importante en el sustento y la innovación. De esta forma, la ciudad será observada como el núcleo de redes en el que se deberá continuar y fortalecer las acciones orientadas a fomentar la diversidad, el intercambio y la colaboración entre los diferentes grupos culturales y sectores sociales presentes en el territorio; mientras que las comunidades rurales serán observadas como núcleos de menor capacidad encargados de la preservación del

equilibrio municipal y la conservación del patrimonio que hasta ahora ha sido muy estudiado y poco favorecido: los ecosistemas locales y el patrimonio cultural perteneciente al periodo prehispánico; de esta forma el territorio, en su conjunto, será observado como un espacio de diálogo y coordinación entre cada una de las partes y los elementos que lo componen, en donde lo más importante es el sentido que adquieren las múltiples conexiones entre cada uno de ellos.

Debido a la complejidad del territorio municipal, el trabajo retomará sólo algunas de las dinámicas externas que inciden de forma directa en el territorio, mas no en su totalidad, ya que en esta etapa del estudio se considera primordial reconocer las dinámicas e interacciones internas considerando que en las etapas y estudios futuros se podrán considerar los fenómenos externos de manera integral y ampliada.

La integración y coordinación de cada una de las partes y elementos del territorio, debe considerar los planes y estudios realizados anteriormente, así como todos aquellos elementos que constituyen la vocación del territorio, las limitaciones y los riesgos que se evidencian a la luz de los tres ámbitos de la sustentabilidad:

1. Sociedad,
2. Economía
3. Medioambiente

Y las dos dimensiones que intersectan a los ámbitos de la sustentabilidad y los interconectan:

1. Patrimonio local³
2. Planeación para el desarrollo local

³ El patrimonio local es entendido como el conjunto del patrimonio cultural material e inmaterial, el patrimonio natural, y las diferentes combinaciones que se dan entre los mismos, todas ellas definidas por UNESCO (UNESCO, 2003, 2005).

Es a través de la integración de los tres ámbitos de la sustentabilidad y las dos dimensiones, que el trabajo de investigación plantea una serie de lineamientos y recomendaciones congruentes con la cultura local y el establecimiento de una base mínima de equilibrio y coordinación entre los diferentes grupos que cohabitan en la ciudad. Todo ello, como una forma de sentar bases sólidas que preparen al territorio para la construcción de un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable para el municipio en el que la ciudadanía pueda tomar parte activa.

UBICACIÓN EN EL CAMPO DISCIPLINAR

Este trabajo se aborda desde el campo de las ciencias sociales y el desarrollo territorial como una forma de identificar los elementos más relevantes en materia de organización social, conservación del patrimonio local (natural y cultural) y las estrategias más adecuadas para impulsar el comercio de bienes y servicios que permitan difundir la cultura y preservar los ecosistemas locales. Así como los vínculos que se dan entre cada uno de ellos, observados de un enfoque de desarrollo territorial y tomando en cuenta el análisis y la planeación del fenómeno urbano hacia la sustentabilidad (LGAC 01). Todo esto, con el objetivo de preparar a la ciudadanía y equilibrar las dinámicas territoriales, para participar de forma activa, en la creación de un plan estratégico que permita consolidar la identidad local y fomentar la apropiación, la preservación y la defensa del territorio.

Lo anterior, requiere de estrategias integrales que contribuyan a construir una ciudadanía activa, mejorar la calidad de vida en el municipio, impulsar la capacidad de innovación, consolidar a la gobernanza y preservar el patrimonio y la identidad local, estas dos últimas, como una forma de integrar la diversidad cultural presente en el municipio.

Así mismo, y tomando en cuenta la importancia del principio ético del desarrollo -el cual debe caracterizarse por ser incluyente, humano, participativo, equitativo, social, autogestionable, integral y sustentable-; se reconoce que es necesario integrar los ámbitos y dimensiones más relevantes en el municipio, de tal suerte que las relaciones ya establecidas y las que están por surgir, se den en términos de equidad, contribuyan a disminuir la desigualdad entre la población, faciliten herramientas que mejoren las condiciones de vida y garanticen la preservación de los valores, el patrimonio y la identidad comunes a toda la población, ante el panorama que nos presenta la globalización.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Diseñar lineamientos pertinentes para un Plan de Desarrollo Local Sustentable requiere entender la realidad de San Cristóbal de las Casas, a través de un conjunto de conceptos que consideren los elementos patrimoniales para fortalecer la identidad, el reconocimiento de los valores entre los grupos culturales, la apropiación del territorio, la comunicación, la autonomía y la gobernanza en el municipio.

Por esta razón, dentro de este trabajo se analizarán los siguientes conceptos:

1. Planeación estratégica
2. Desarrollo Local Sustentable
3. Patrimonio

En el caso de la Planeación Estratégica se retoman algunos de los principios que menciona Fernández Güell en su libro Planeación estratégica de ciudades (2006) para reconocer los principios de la planeación estratégica en las ciudades, después se retoma el concepto de planeación estratégica de acuerdo a lo que mencionan Angelo Tannesse y Gastone Ave (2006); lo que menciona Patsy Healey (2007) en torno a las estrategias urbanas más actuales y el análisis de planeación estratégica que llevan a cabo Eibenschutz, Rodríguez e Iracheta en 2013 sobre la planeación estratégica en México.

Dentro de este concepto, resultó relevante retomar el proceso de Angelo Tannesse y Gastone Ave (2006) debido a que gran parte de las acciones que plantean, **contribuyen a incorporar las fortalezas y los elementos del patrimonio local en la planeación estratégica**; y fue necesario retomar el **concepto de gobernanza** que menciona Patsy Healey (2007), ya que esta **es entendida como un elemento que se introduce a la cultura local que le permite preservarse y reinventarse con el objetivo de mantener el diálogo, las relaciones y la coordinación entre la ciudadanía**.

En el concepto de **Desarrollo Local Sustentable**, el cual surge durante la década de 1980 como una forma de fortalecer las dinámicas y procesos endógenos de un territorio, donde el empoderamiento de la población, el establecimiento de bases sólidas para procesos equitativos, la comunicación abierta y directa y el consenso social con base en la priorización del bien común juegan un papel preponderante.

Así, en este trabajo se recuperan los elementos y estrategias que plantea el **desarrollo local para fomentar el fortalecimiento de las dinámicas, los procesos y las diferentes representaciones de patrimonio local** -entendido como la relación que existe entre el patrimonio cultural material e inmaterial y el patrimonio natural existente en la región-, como una forma de conservar, poner en valor y preservar la gran diversidad cultural que existe en San Cristóbal de las Casas.

Para ello se deben reconocer, las diferentes formas que adquieren el conocimiento y las prácticas de la vida diaria, retomando **los tres principios de las Epistemologías del Sur** que menciona Boaventura de Sousa Santos (2011), en cada uno de los tres ámbitos de la sustentabilidad (social, económico y ambiental) y, las dos dimensiones (planeación para el desarrollo y patrimonio) que se consideran en este trabajo, para finalmente **entender al territorio como el lugar en donde todo tiene lugar, toma forma y evoluciona** (Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006), es decir, el territorio es parte de una historia y de un conjunto de movimientos sociales que lo construyen y que, a su vez, permiten que el territorio los construya, como menciona Peñín (2006): se hace ciudad sobre la ciudad.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

San Cristóbal de las Casas, es un municipio cuya principal característica es la diversidad cultural la cual, sin duda, representa uno de los grandes atractivos para los visitantes y uno de los retos más grandes para su población ya que existen muchas formas de ver la realidad, de vivirla y de entender el territorio. Por esta razón, es necesario entender cómo impactan las problemáticas locales en la dinámica social, económica y las zonas clave sujetas a conservación.

En este apartado, se describirán las principales problemáticas que tienen lugar en el municipio de San Cristóbal de las Casas y sus relaciones en la región.

DIMENSIÓN CUALITATIVA

Históricamente San Cristóbal de las Casas ha sido considerada una ciudad con una diversidad cultural muy interesante, sin embargo, dicha multiculturalidad no ha propiciado la integración de los diferentes grupos sociales y su cultura. Por el contrario, de acuerdo al análisis del discurso de los tres grupos culturales que Ana Berónica Palacios-Gámaz (2009), identifica que en la región, se evidencia no existe una relación directa y continua, entre los tres grupos culturales más relevantes en el municipio, por lo que las relaciones son esporádicas y se limitan a cuestiones laborales y de comercio que nunca se han integrado.

Así, además de que las relaciones están determinadas por el grupo social al que se pertenece (Palacios-Gámaz, 2009), en la actualidad las relaciones mencionadas, también están condicionadas por la afiliación política de una persona o grupo y sus preferencias religiosas, situación que hace aún más complejas las relaciones, incluso en el interior de los mismos grupos culturales.



Fotografía 1: Entrega de televisiones digitales por parte de SEDESOL. Fuente: Samayoa, 2016

Esta condición ha llevado a polarizar cada vez más las formas de pensar y de reconocer al otro dentro de la ciudad dando lugar a un conflicto interétnico (Paniagua Mijangos, 2014) que no permite la comunicación y por tanto la permeabilidad de cualquiera de las iniciativas a nivel urbano y territorial.

Dichas relaciones se ven agravadas cuando *“la perspectiva liberal e individualista gana terreno y culturalmente [coadyuva] a la falta de solidaridad social”* (Ramírez López, 2011, p. 152), es decir, se pasa de un modelo en el que las relaciones de colaboración entre grupos e individuos se basan en las políticas actuales neoliberales y no en una lógica cooperación y solidaridad social. Sobre todo, porque en México las políticas neoliberales se dan bajo una visión focalista y asistencialista, las cuales refuerzan la desintegración del tejido social en San Cristóbal de las Casas, llegando a niveles en los que incluso algunos grupos culturales no tienen contacto con varios de los sectores sociales, es decir, existe una completa negación de la otredad.

Otra de las causas del rompimiento del tejido social es la situación que en la actualidad viven los barrios tradicionales, en los cuales existen dos patrones opuestos, el primero se rige por un esquema abierto en el que los habitantes de los barrios históricos y algunas dependencias del gobierno municipal, propician el asentamiento de nuevos grupos de personas que a su vez (como no existen buenas estrategias de integración de los nuevos vecinos/as), se fomenta un esquema de gentrificación que termina por modificar o eliminar las dinámicas de la población local.

El segundo patrón se rige por un completo hermetismo de los habitantes de algunos barrios históricos los cuales sin duda contribuyen a conservar las costumbres y tradiciones del barrio pero que aíslan a la población de las dinámicas urbanas y no permite hacer frente a las demandas de una sociedad contemporánea.

Además de la desintegración del tejido social, las políticas sociales de los últimos 30 años han propiciado el aumento de la desigualdad, haciéndose más notoria en los grupos de origen

indígena (CONEVAL, 2016; Esquivel Hernández, 2015) quienes, a pesar del aumento de las oportunidades y el acceso a algunos servicios, la población que habita en la zona norte de la ciudad y el oriente de la ciudad tienden a segregarse y ser marginados en la vida diaria y por tanto son vulnerables (ver serie fotográfica).



Serie fotográfica 2: La desigualdad en el municipio, arriba se muestran fotografías del centro de la ciudad y abajo los barrios y colonias con mayor nivel de marginación en la ciudad. Fuente, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo: 1 y 2) Saldívar Aguilar, 2017; 3 y 4) Samayoa, 2017; 5 y 6) Saldívar Aguilar, 2017; 7) Samayoa, 2017

Regresando a las políticas sociales focalistas, se identifica que la planeación para el desarrollo ha sido afectada de forma considerable, ya que no existen marcos normativos y leyes que fomenten la planeación a largo plazo en los municipios. Por ello, en San Cristóbal prevalecen planes de desarrollo municipal que sólo pueden abarcar un periodo máximo de tres años, los cuales no permiten llevar a cabo estrategias y programas de largo plazo orientadas a la integración de los grupos culturales, a través de alianzas de colaboración, y un verdadero desarrollo local, a través

del cual se mejoren las condiciones de vida y la desigualdad que existe en San Cristóbal de las Casas.



Serie fotográfica 3: Trabajo para la construcción de alianzas y fortalecimiento de capacidades de los consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable en la zona Altos Tsotsil-Tseltal y Selva de Chiapas y de los grupos de mujeres emprendedoras de la región Meseta Comiteca.

Fuente, de izquierda a derecha: Samayoa & IDESMAC, 2011; y Samayoa & FCA, 2013.

Finalmente, dentro problemática actual, se reconoce que el acelerado crecimiento de la población en la zona urbana está generando una fuerte presión sobre los recursos locales, entre ellos los ecosistemas localizados en el interior de la zona urbana como los humedales y los bosques urbanos, y los cercanos a la zona urbana.

San Cristóbal de las Casas ha experimentado dos periodos de gran crecimiento poblacional, el primero, va de 1975 a 1990 y coincide con el crecimiento de una buena parte de las ciudades intermedias en México (Álvarez de la Torre, 2011) debido a la migración de la población rural hacia las ciudades en busca de una mejor calidad de vida; y la segunda que va de 1990 a 2010, la cual coincide con el movimiento armado encabezado por el Ejército Zapatista de Liberación Nacional, un parteaguas en la dinámica de San Cristóbal de las Casas y el estado de Chiapas en general ya que propició la migración de varios grupos de la zona Altos y Selva de Chiapas y de otras regiones del país y del mundo, ya que San Cristóbal se convirtió en un núcleo de redes atractivo tanto para los estudiosos como para diversos grupos activistas, artistas y turistas.



Serie fotográfica 4: El crecimiento de la ciudad. El crecimiento de la ciudad y los conflictos actuales por el territorio.
Fuente: Saldívar Aguilar, 2017

DIMENSIÓN CUANTITATIVA

San Cristóbal de las Casas es un municipio con muchos contrastes en cuanto a la calidad de vida de sus habitantes, por esta razón, es necesario realizar una caracterización estadística del mismo.

Con 98 localidades de las cuales el 1.03% son urbanas y el resto rurales, se identifica un fuerte desequilibrio en cuanto a la densidad de población, ya que el 84.99% de la población de San Cristóbal se concentra en la primera Unidad de Gestión Ambiental (UGA 1), donde se localiza la cabecera municipal, donde de acuerdo a lo publicado por INEGI (2010) se concentran 158,027 habitantes, dejando únicamente 27,890 habitantes en las localidades rurales.

Debido a lo anterior, se evidencia que las zonas rurales son cada vez más vulnerables ya que, bajo la visión focalista actual, la densidad de población en la zona urbana demanda una mayor atención para la cabecera municipal, -sobre todo en el centro de la ciudad- comparada con las localidades rurales. Por ello, se observa que existe una gran desigualdad social, donde la población en situación de pobreza en el municipio representa el 66.1%, de los cuales el 44.9% se encuentra en situación de pobreza moderada y el 21.3% se encuentra en situación de pobreza extrema, muy contrario al porcentaje que representa la población no pobre y no vulnerable que constituye tan sólo el 12.8% del total de la población (CONEVAL, 2016).

Además de lo anterior podemos reconocer que la población con al menos una carencia social representa el 87.2% y la población con al menos tres carencias sociales representan el 37.8%.

En cuanto a los indicadores de carencia social, el rezago educativo representa el 26.5%, el acceso a servicios de salud es menor a la mitad de la población en el municipio (40.3), el acceso a una vivienda de calidad es sólo posible para el 26.6%, el acceso a los servicios básicos de la vivienda es del 30% y el acceso a la alimentación es del 25.7%.

Aunque el porcentaje de población en pobreza es menor al promedio Estatal (78.5%) existe una diferencia significativa entre la población hablante de lengua indígena y la población no hablante de lengua indígena, situación que acentúa aún más la condición de desigualdad y pobreza en el municipio.

Dentro de los indicadores de ingresos encontramos que la población con un nivel de ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo es de 33.7% y la población debajo de la línea de bienestar es del 70.6%, de igual forma de acuerdo a los datos de INEGI en 2010 la brecha salarial entre los hablantes de alguna lengua indígena y los no hablantes de lengua indígena representa más del doble del sueldo, así mientras un no hablante de lengua indígena gana en promedio \$2,816.00, una persona de habla indígena gana \$1,405.00 (CONEVAL, 2016); es decir, menos de la mitad y apenas el costo de la canasta alimentaria urbana básica (para una persona).

En cuanto a las actividades económicas, la Población Económicamente Activa es de 74,452 habitantes, de la cual 72,589 habitantes están ocupados y 1,863 desocupados, a pesar de la baja tasa de desocupación de acuerdo a los datos sobre los promedios salariales, podremos darnos cuenta de que en general, la población cuenta con sueldos que apenas alcanzan a cubrir el costo de la canasta alimentaria urbana básica (\$1,012.08, de acuerdo a CONEVAL 2010) en el caso de la población indígena y si tomamos en cuenta los costos de la canasta urbana básica no alimentaria, la población necesitaría un salario mínimo de \$2,184.56 mensuales, mismos que en el caso del sueldo promedio de los no hablantes de lengua indígena, se tiene un déficit de casi \$800.00.

Dentro del nivel educativo encontramos que la población de San Cristóbal cuenta con un grado promedio de escolaridad de 8.3 años, de los cuales el grado promedio para los hombres es de 8.88 años y para las mujeres de 7.79 años.

La religión en los últimos años dentro del estado ha sido un determinante en términos de la cohesión social, por esta razón es relevante mencionar que la población católica representa el

65.47% y la población profesante de religiones protestantes, evangélicas y bíblicas diferentes de las evangélicas es del 34.52%.

A partir de los datos anteriores podremos darnos cuenta de que el nivel de desigualdad entre la población de San Cristóbal de las Casas es muy alto, sobre todo cuando hablamos de población indígena y no indígena, donde los sueldos y las condiciones de vida están muy por debajo de la línea de bienestar mínimo para zonas urbanas.

SIGNIFICACIÓN CUALITATIVA

De acuerdo a las estadísticas anteriores podemos darnos cuenta de que las políticas de desarrollo implementadas en los últimos treinta años han dejado grandes brechas de pobreza y desigualdad entre la población de San Cristóbal de las Casas, mismas que polarizan las relaciones entre los diferentes grupos culturales y acentúan los conflictos históricos en la región.

Entre estos grupos culturales, el más vulnerable es la población indígena, sobre todo los grupos que han sido expulsados de los municipios cercanos por cuestiones religiosas como lo relata Jorge Paniagua en su libro *Diversidad Urbana y Ciudad* (2014) y Gaspar Morquecho (1998) en *Las políticas indigenistas en la formación de los cacicazgos en los Altos de Chiapas*, una situación que no ha sido atendida desde su inicio entre 1970 y 1980.

De acuerdo a lo anterior, Berónica Palacios-Gámaz (2009) y Jorge Paniagua Mijangos (2014), en señalan que en San Cristóbal existe un constante conflicto entre los diferentes grupos que cohabitan en la ciudad, situación que incide de forma directa en la descomposición del tejido social, razón por la cual cada uno de los grupos ha generado sus propias formas de organización y de comunicación que no necesariamente coinciden con las de otros grupos, por lo que los programas sociales significativos tienen muy bajo impacto entre la sociedad y la planeación para el desarrollo local sustentable enfrenta grandes retos que tienen que ver con la conciliación de intereses.

Por tanto, mientras no se alcancen los niveles mínimos e indispensables de equilibrio en el municipio, no será posible establecer un concepto colectivo del desarrollo local, ya que dentro de los grupos algunos tienden a generar mayores oportunidades e ingresos a través del turismo, dentro de otros grupos aún se está buscando un desarrollo local que tome en cuenta la equidad de raza, género y generación, mientras que para los expertos el desarrollo local ya debería de estar basada en una nueva cultura de la diversidad (Arreola Muñoz, 2016) , para dar cabida a modelos de inclusión universal a través de los cuales los habitantes de San Cristóbal de las Casas puedan no solamente relacionarse sino comunicarse de manera efectiva y a través de principios éticos.

1.4 IMPORTANCIA DEL PROYECTO Y APOORTE A LA SUSTENTABILIDAD

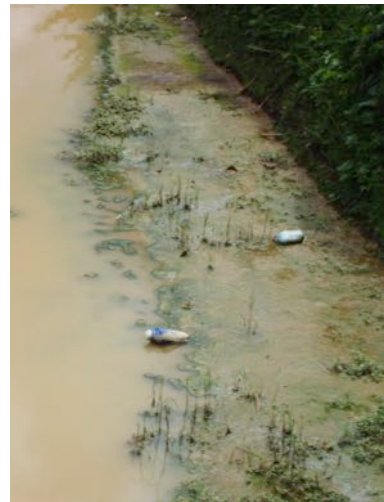
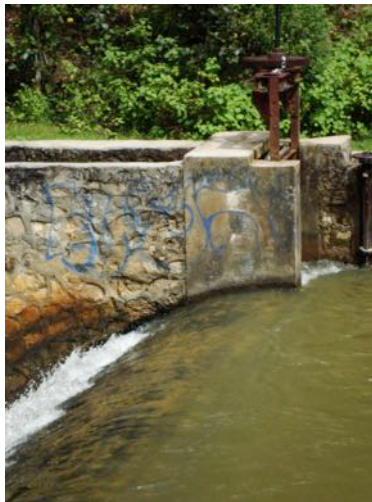
Este trabajo es relevante en la medida en que prepara al territorio municipal de San Cristóbal de las Casas para construir un Plan Estratégico para el Desarrollo Local Sustentable, basado en el impulso de la preservación, la puesta en valor y la conservación de los elementos que forman parte del patrimonio cultural y natural de la región, el fortalecimiento de las capacidades locales y la vinculación de los diferentes grupos culturales y sectores sociales presentes en el territorio para la toma de decisiones a lo largo del proceso de planeación, que dé como resultado un plan estratégico de la población y no para ella, como generalmente sucede.

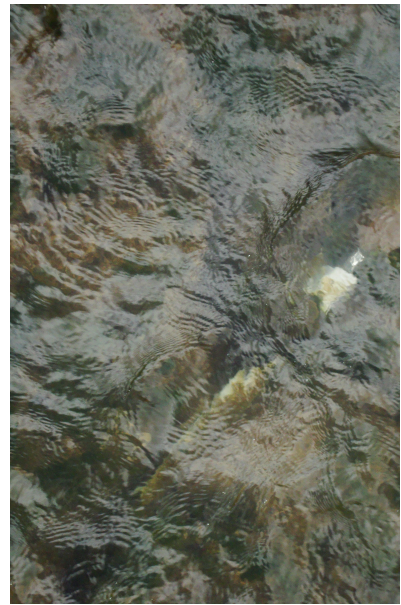
A partir de lo anterior, el presente trabajo se avoca a preparar al territorio desde una perspectiva territorial, integral y de largo plazo que retoma los tres ámbitos de la sustentabilidad: social, económico y ambiental; y los vincula a través de dos dimensiones: planeación para el desarrollo local y patrimonio local.

Dentro del ámbito social, los lineamientos que se plantean más adelante, están orientados a fortalecer a la sociedad con miras a promover la autonomía de los diferentes grupos culturales, consolidar una ciudadanía activa e impulsar los liderazgos existentes.

Dentro del ámbito económico, los lineamientos están orientados a afianzar las actividades comerciales que ya existen en el municipio a través del fortalecimiento y la incorporación de nuevos procesos que hagan del comercio una actividad responsable con el entorno, que facilite el desarrollo de nuevos modelos de negocio que diversifiquen la oferta actual y conserven el paisaje característico de la región.

Es a partir de la consolidación de una ciudadanía activa y de actividades comerciales responsables con el entorno, que puede asegurar un mayor nivel de conciencia para la conservación de los ecosistemas locales, sobre todo, aquellos considerados como sitios clave en el municipio y que garantizan la permanencia de las generaciones futuras.





Serie fotográfica 5: Recorrido de reconocimiento de la calidad del agua en los lugares más característicos de la cuenca hidrológica de Jovel, con Jesús Carmona, especialista del Colegio de la Frontera Sur.
Fuente: Samayoa, 2013

Todo esto, se integra en el establecimiento de los umbrales de equilibrio mínimos e indispensables, a través de los cuales se procura ecualizar la situación actual del territorio y prepararlo para la construcción del plan de desarrollo estratégico para el desarrollo local sustentable que San Cristóbal de las Casas requiere, mismos que se describen en el capítulo: 5 Desarrollo de la propuesta y resultados; en el apartado: 5.3 Propuesta de un instrumento de monitoreo.

SÍNTESIS FINAL DEL CAPÍTULO

San Cristóbal de las Casas es un municipio donde convergen diferentes grupos culturales con cosmovisiones tan diferentes entre sí, que en ocasiones se confrontan.

Esta situación ha dado lugar a dos fenómenos relevantes: el primero tiene que ver con el atractivo que representa la oferta de una gama tan diversa de oportunidades, actividades y experiencias para determinados grupos de turistas, estudiosos y personas que encuentran en San Cristóbal múltiples oportunidades para conocer, aprender y emprender proyectos personales.

El segundo fenómeno, tiene que ver con la escasa participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones y planeación en el municipio; la cual se deriva de la fuerte desigualdad que existe entre los diferentes grupos culturales que, a su vez, no permite consolidar acuerdos comunes en el municipio y aviva el conflicto interétnico. Esto, afecta tanto a las minorías como a la población indígena debido a los sistemas de cacicazgos instalados a partir de 1970.

Derivado de lo anterior, este trabajo de investigación es relevante en la medida en que procura generar un nivel de equilibrio mínimo e indispensable en el municipio para dar paso a un proceso de planeación estratégica para el desarrollo local sustentable de última generación congruente con la realidad local, el cual, requiere de una ciudadanía fuerte, capaz de reconocer sus fortalezas y los elementos que conforman el patrimonio local cultural y natural, que se asume como una parte fundamental en la toma de decisiones en el municipio.

Marco de referencia

2 MARCO DE REFERENCIA

PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

A partir de las primeras aproximaciones realizadas en el capítulo anterior, es necesario definir el enfoque y la profundidad con que se observa la realidad y la problemática que se enfrenta en San Cristóbal de las Casas. Para ello, en este capítulo se abordará el estado del arte de los tres conceptos rectores establecidos con anterioridad. Al analizar dichos conceptos a la luz de los ámbitos (social, económico y ambiental) y las dimensiones (planeación para el desarrollo y patrimonio local), permitirán reconocer una serie de elementos del contexto local que resultan fundamentales para este estudio.

Así, durante la primera parte de este capítulo, se aborda el concepto de **Planeación Estratégica**, su evolución y el estado de la planeación en México a través de las políticas públicas; también, se analiza el concepto de **Desarrollo Local** y sus diferentes acepciones en las últimas décadas; finalmente, se estudia el concepto de **Patrimonio cultural y natural** en el plano mundial y su correspondencia con las leyes y políticas en México.

Posteriormente, se plantean una serie de elementos propios del contexto local, que influyen de forma directa en los procesos de planeación estratégica que este trabajo pretende detonar, estos son: **localización geográfica del municipio, evolución histórica, principales aspectos demográficos, sectores y actividades económicas de la región y planes de Desarrollo Local** llevados a cabo en los últimos 20 años.

A partir de lo anterior, se evidencia la situación actual en San Cristóbal de las Casas y se reconocen algunos elementos que el municipio tiene en común con otras ciudades y regiones en el plano nacional e internacional y que han logrado llevar adelante procesos exitosos de planeación para el desarrollo.

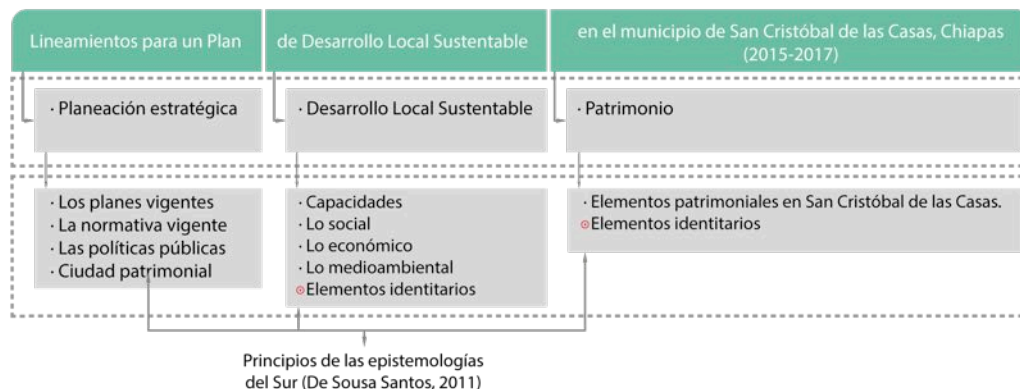
2.1 MARCO CONCEPTUAL

Dentro del marco conceptual se menciona la evolución de los tres conceptos rectores en este trabajo de investigación, con el objetivo de reconocer los elementos que deben analizarse en el marco contextual y durante la recolección de información en campo.

Así, la materialización de la planeación estratégica en el municipio se da a través de los diversos planes, normativas vigentes y políticas públicas que se han generado e inciden de forma directa en el territorio, debido a esto, es necesario reconocer los diferentes enfoques de la planeación estratégica, las etapas durante el proceso y los matices que ésta adquiere en México a través de las políticas públicas ejecutadas en los últimos 40 años.

En el segundo caso, es necesario reconocer la evolución del desarrollo hasta convertirse en el Desarrollo Local, como tal, para reconocer las capacidades que se deben desarrollar en el interior del municipio, así como reconocer los activos con que cuenta el municipio en los tres ámbitos mencionados a lo largo del trabajo y su papel en la construcción de la identidad local.

A partir de estos elementos generadores de identidad, es necesario definir el concepto de patrimonio, lo cual se lleva a cabo en dos pasos, primero se analiza la clasificación propuesta por UNESCO en el plano internacional para después referirla al plano nacional a través de las normativas vigentes (ver ilustración 2).



Esquema 1: Conceptos principales de la investigación.

Fuente: elaboración propia, con datos retomados del análisis de la realidad en el municipio.

La planeación tradicional ha dejado expuestas a las ciudades y los territorios en los que están inmersas.

Desde sus inicios, las ciudades se han posicionado como importantes centros desde los cuales se puede controlar lo que sucede en el territorio y la población goza de determinados privilegios como sucedía en la Edad Media, cuando las murallas protegían a la población de las guerras y los señores feudales mantenían el control sobre el territorio y su población a través del cobro de impuestos y tributos.

En la actualidad, las ciudades continúan siendo lugares que ofrecen seguridad a su población a través de la provisión de servicios básicos como agua potable, energía eléctrica, una mejor red de telecomunicaciones y educación y servicios de salud de calidad (o de mejor calidad); a cambio, las ciudades concentran un alto porcentaje del PIB que se genera en una región o país por lo que demandan cada vez mayores recursos financieros, capacidades intelectuales, tecnologías, recursos naturales, productos provenientes de las zonas agrícolas, entre otros.

Es tal el éxito y la importancia de las ciudades en las últimas décadas que, de acuerdo al informe emitido por la Organización de las Naciones Unidas (1997), durante los 50 años previos al informe de Desarrollo Humano de 1997, los niveles de pobreza disminuyeron más que en los 500 años anteriores gracias a las ventajas que ofrecen las ciudades.

A partir de lo anterior, se evidencia la necesidad e importancia de la planeación estratégica de las ciudades, ya que es a través de ella que se hace frente a los primeros retos derivados del crecimiento acelerado de la población que enfrentan las ciudades durante la Revolución Industrial y en las décadas posteriores.

A continuación, se realiza un recorrido histórico para entender el contexto dentro del cual surge la planeación estratégica, los retos que han contribuido a su evolución hasta hoy en día, los aspectos que definen a la planeación estratégica en la actualidad y las fases a considerar para llevar a cabo el proceso de planeación y las consideraciones que deben tenerse durante el proceso de planeación a nivel general y para el Plan de Desarrollo Local Sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas. Finalmente se hará un breve análisis de la situación actual de la Planeación Estratégica en México con el fin de entender los elementos que condicionan la planeación en México.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EVOLUCIÓN

Antes de hacer este breve recorrido histórico para entender el contexto sobre el cual tuvo origen la planeación estratégica y su desarrollo en los últimos años, es importante señalar que los instrumentos de planeación del territorio son diversos y, de acuerdo a lo que menciona Marcelo Zárate (2013), la planeación estratégica no es la única forma de entender y orientar el desarrollo del territorio, también se encuentra la Planeación Ambiental, los Planes de Ordenamiento Físico o Planes Generales, el Urbanismo Social y el Urbanismo Territorial (Sardo, 2016), así como otros instrumentos de planeación que coadyuvan al desarrollo de un territorio.

La planeación estratégica es uno de los instrumentos de planeación y tiene sus orígenes a finales del siglo XVIII cuando las ciudades heredadas del periodo barroco empezaron a desbordarse debido a los altos índices de migración causados por la Revolución Industrial. En este contexto de crecimiento urbano, sin precedentes para la época, la planeación estratégica surge como una forma de ordenar el crecimiento de dichas ciudades retomando y articulando las técnicas de planeación que hasta ese momento existían (Fernández Güell, 2006).

Después de los primeros planes orientados a ordenar el crecimiento de las ciudades, durante las décadas de 1920 y 1930 en Europa y Estados Unidos surgieron los primeros planes reguladores de las ciudades cuyo objetivo era ordenar el desarrollo urbano para orientar y delimitar el

crecimiento de las ciudades (Fernández Güell, 2006), a diferencia de la primera etapa, los planes estratégicos ya contemplaban una forma de regulación del territorio urbano y no sólo su ordenamiento.

A partir de lo anterior, durante estas dos décadas la planeación se convirtió en uno de los instrumentos más importantes para potenciar el desarrollo de las ciudades a través de la colaboración entre el sector público, el sector privado dominante y una reducida élite tecnocrática. Este tipo de colaboración fue determinante para posicionar a la planeación urbana, por un lado, y por el otro contribuyó a priorizar los intereses privados de esta reducida élite frente a los intereses colectivos (Healey, 2007).

La nueva conciencia frente a la importancia de la planeación urbana y la gran necesidad de reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial marcó un parteaguas, después de 1945 inició la era de los grandes planes urbanos en Estados Unidos y sobre todo en Europa, la cual se extendió hasta 1960, posicionando al urbanismo europeo como uno de los modelos a seguir.

Posterior a 1960, la planeación enfrentó una severa crisis derivada del fuerte crecimiento demográfico, el elevado desarrollo económico, el uso excesivo del automóvil y un fuerte proceso de urbanización (Fernández Güell, 2006), factores que contribuyeron a desbordar el sistema clásico de planeación urbana y a reconocer la necesidad de una nueva forma de planeación estratégica que contribuyera no sólo a resolver los problemas sociales de la época, sino también a garantizar la sustentabilidad de las ciudades dentro del territorio.

Estos factores, señalados por algunos grupos de activistas y ambientalistas de la época, contribuyeron a develar los fuertes impactos que el medioambiente estaba sufriendo debido los esquemas de consumo que las ciudades fomentan, poniendo en evidencia el desequilibrio entre el periodo de renovación de los recursos naturales y los periodos de consumo de la población urbana y la preocupación por la supervivencia de la población en el mundo (Healey, 2007; Tetrault, 2004; World Commission on Environment and Development, 1987).

Además de lo anterior, la fuerte recesión a nivel mundial a mediados de 1970 terminó por eliminar la credibilidad de la población hacia los urbanistas y el proceso de planificación “arriba-abajo” (*top-down*) por su incapacidad para abordar y resolver los nuevos problemas urbanos (Fernández Güell, 2006), pues se consideraba que la priorización de los intereses privados propios del urbanismo clásico truncaban los mecanismos formales de la democracia representativa (Healey, 2007) y la participación de un gran sector de la población no era reconocido dentro de la planeación urbana.

A pesar de que la planeación urbana clásica fue criticada por ser un instrumento unilateral sin capacidad para resolver de forma integral los retos urbanos que se presentaban, la planeación estratégica evidenció aún más esta situación y contribuyó a que la sociedad se movilizara para tomar parte en la planeación, lo cual, el creciente neoliberalismo de 1980 no veía con buenos ojos ya que promovía un mayor nivel de intervención pública (Fernández Güell, 2006) situación que en México se acentuó y no permitió la transición hacia la planeación estratégica.

A pesar de la crisis, las ciudades y el urbanismo continuaron desarrollándose hasta llegar al siglo XXI. En la actualidad, el urbanismo se ha reorientado gracias al análisis académico y las evidencias derivadas de la práctica; a través de los cuales se asume que la ciudad no es más la suma de cada una de sus partes, sino que es un sistema complejo en el cual confluyen una serie de flujos, personas, ideas, entre otros elementos, inmersos en un territorio determinado y con una inercia difícil de romper (Maldonado, 2014) y dentro de la cual se integran diferentes visiones, se originan relaciones tanto al interior como al exterior y se deben conjugar la equidad, la competitividad y la sostenibilidad (Fernández Güell, 2006)

Esta forma de ver la ciudad, nos hace entender que, al igual que sus habitantes, las ciudades están vivas (Maldonado, 2014) y, aunque tienen elementos similares a otras, guardan un carácter único.

Debido a lo anterior la forma de abordar a la ciudad, aunque también tiene características similares, da como resultado estructuras, estrategias y vínculos diversos que se adecúan al contexto particular de cada región, la forma en que este se relaciona con otros territorios y, que a su vez, se desprenden de un diagnóstico profundo cuya finalidad es reconocer aquellos elementos que son parte de la identidad de la población y construyen el imaginario colectivo y el patrimonio cultural material e inmaterial de uno o varios grupos sociales.

LOS ENFOQUES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los instrumentos de planeación para el desarrollo del territorio son diversos y responden a diferentes procesos de construcción y contextos, mientras que Fernández Güell (2006) habla de dos tipos de planeación estratégica, la primera basada en el desarrollo competitivo y fundamentada en la Escuela de Chicago; y la segunda basada en el desarrollo sustentable, cuyos fundamentos se encuentran en proceso de construcción y su principal objetivo es garantizar la supervivencia de la población dentro del territorio en el tiempo.

Por otra parte, Angelo Tanese (Tanese, Di Filippo, Rennie, Ave, & Camagni, 2006) nos habla de tres tipos de planificación estratégica, los cuales responden a la evolución de la planeación estratégica en el tiempo:

1. La planificación de estructura: nacida en 1960 y 1970 como una forma de planificar el territorio en la búsqueda de un territorio eficiente y con una mejor calidad.
2. Planificación de carácter corporativo: originada en 1980 en algunas regiones de Estados Unidos para dar respuesta a la problemática urbana a partir de los métodos, el lenguaje y las analogías de las grandes corporaciones estadounidenses.

3. La planificación estratégica de tercera generación: orientada a la construcción de una visión común y propia de la población de un territorio determinado para fomentar la cooperación entre el ámbito público y el privado.

Debido a que San Cristóbal de las Casas es una ciudad con carácter patrimonial donde el patrimonio cultural intangible es uno de los elementos más emblemáticos para su población y la emergencia de lo social que se vive en la actualidad, la Planeación Estratégica de Tercera Generación resulta clave para este trabajo ya que considera al **liderazgo**, el **partenariado** y la **participación social**, como los elementos más importantes dentro de la planeación estratégica a través de los cuales el papel que juega el gobierno local se transforma para encauzar y facilitar cada una de las etapas de la planeación sobre una base mínima de conciencia y entendimiento de que la ciudad y el territorio municipal son un sistema complejo dentro del cual se establecen una serie de conexiones que construyen redes al interior y exterior del municipio.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para entender el proceso de la planeación estratégica resulta fundamental reconocer los elementos que deben ser considerados de forma transversal a la planeación. En primer lugar, es necesario considerar que planeación estratégica debe estar orientada a fomentar procesos equitativos, competitivos y sustentables como menciona Fernández Güell en su libro Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos (2006).

En segundo lugar, es necesario considerar que dichos procesos dentro de la planeación estratégica, deben articularse mediante la gobernabilidad, entendida como la suma de las acciones del gobierno, la colaboración entre las administraciones públicas, el fortalecimiento institucional, la implicación de agentes socioeconómicos y la participación ciudadana (Fernández Güell, 2006).

Sin embargo, para esta investigación se considera que la articulación y coordinación entre estos tres procesos debe darse a través de una verdadera gobernanza territorial como la describe Patsy Healey en su libro *Complejidad urbana y estrategias espaciales (Urban Complexity and Spatial Strategies)*, ya que esta parte de que la ciudad es una red compleja en la que existen flujos entre el espacio físico, los significados, el imaginario colectivo y los patrones sociales derivados de la dinámica social, económica y ambiental del lugar, los cuales deben articularse a través de una base mínima de empoderamiento de la sociedad civil para realizar acciones que anteriormente (o incluso en la actualidad) eran exclusivos de los gobiernos locales; e idear estrategias que contribuyan a comprometer a la sociedad con el fin de que se apropie de los procesos democráticos.

A partir de lo anterior, la gobernanza se convierte en parte esencial de la planeación estratégica en el corto, mediano y largo plazo, durante los cuales atraviesa por tres niveles:

1. Gobernanza en momentos específicos,
2. Procesos de gobernanza y
3. Cultura de gobernanza (Healey, 2007).

Esto, finalmente nos lleva a reconocer que la ciudad es, además de una red compleja y con inercia propia, un núcleo más de una red mucho mayor y más compleja dentro de la cual contribuye a coordinar los flujos de la región en la que está inmersa y a interconectarlos con otras regiones (Tanese et al., 2006).

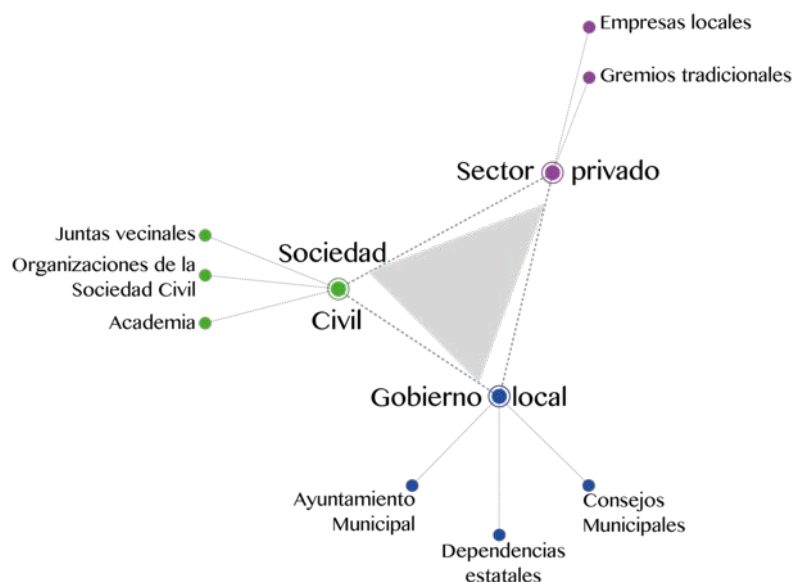
Así, la planeación estratégica debe estar orientada a fomentar procesos basados en la equidad, que fomenten la competitividad y garanticen la sustentabilidad dentro del territorio a través de la verdadera gobernanza.

Para ello, el proceso de la planeación estratégica atraviesa por tres fases (Tanese et al., 2006) durante las cuales se realiza un análisis profundo de la realidad del territorio, se define la visión

que se quiere alcanzar, se pone en marcha el plan y, finalmente, se realiza el monitoreo y la evaluación de cada una de las estrategias y acciones generadas.

Dichas fases de la planeación se mencionan a continuación:

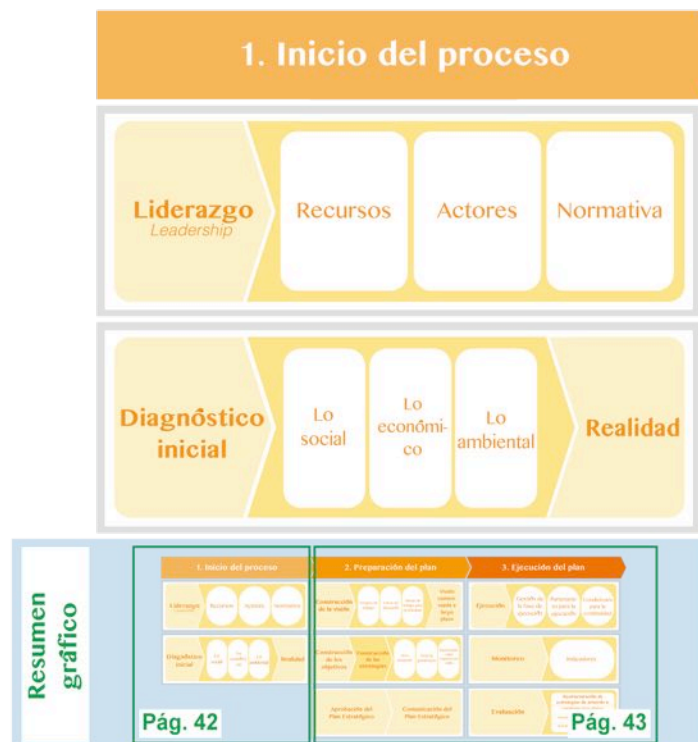
1. Inicio del proceso: esta fase comienza con la motivación de uno o varios grupos de actores clave dentro del territorio, que reconocen la importancia y la pertinencia de promover el proceso de planeación estratégica en el municipio, teniendo en cuenta que para iniciar dicho proceso, es necesario contar con el consentimiento y apoyo del resto de la sociedad civil, tener en cuenta los recursos (con qué se cuenta), los grupos o actores relevantes (con quiénes se puede realizar, ver esquema x) y la normativa vigente (cuáles son las reglas del juego) en el territorio.
2. Además de un grupo líder, que generalmente es el Ayuntamiento Municipal u otra entidad con un carácter similar, se inicia el diagnóstico en que se analizan tres ámbitos: lo social, lo económico y lo ambiental con el fin de reconocer los elementos que definen la identidad, los motores de la economía local, la capacidad del ecosistema local y los vínculos entre cada uno de estos, para que de esta forma se obtenga el panorama general de lo que está sucediendo en el territorio. Durante esta fase, el gobierno local debe adoptar una postura de facilitador de los procesos con el objetivo de encaminar y motivar la participación de la sociedad civil para que el plan deje de ser un documento para la ciudadanía, sino un instrumento de la ciudadanía en el que ésta forma parte esencial del proceso.



Esquema 2: Sectores sociales presentes en el territorio. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los elementos de la planeación estratégica que señalan Tanese et al., 2006 y el análisis de la realidad actual en San Cristóbal de las Casas.

3. Preparación del diagnóstico: esta fase inicia con la construcción de la visión, entendida como la imagen que estimula a los diferentes grupos presentes en el territorio a trabajar de forma conjunta y a llevar a cabo los objetivos y estrategias que se determinen durante el proceso; para ello se establecerán algunos grupos de trabajo, foros de discusión y mesas de trabajo para profundizar en el análisis y finalmente llegar a establecer una visión consensuada.
4. Posteriormente, se construirán los objetivos a alcanzar y una serie de estrategias que, a su vez, darán paso a una serie de programas, proyectos y acciones, en los cuales se deberá considerar: un arco de tiempo, el nivel de gobernanza que se requiere para llevar a cabo las estrategias y a representatividad de cada acción o programa respecto a la visión establecida anteriormente. Finalmente deberá ser aprobado a través del consenso de la población y una vez aprobado, será socializado para su apropiación por parte de la ciudadanía.

5. Ejecución del Plan: esta fase se divide en tres etapas, la primera tiene que ver con la puesta en marcha del plan para la cual se requiere gestionar la misma fase de ejecución del plan con los diferentes grupos y actores locales, posteriormente se establece una serie de esquemas de coordinación y colaboración ciudadana (conocidos como *partenariatos*) y se generan las condiciones necesarias para dar continuidad en el largo plazo. Una vez que el plan está en marcha se inicia el monitoreo de cada una de las actividades a través de un conjunto de indicadores que evalúan el cumplimiento de los objetivos y otros aspectos. Finalmente, se realiza una evaluación de cada una de las estrategias establecidas para fortalecerlas o reestructurarlas de acuerdo al cumplimiento de los objetivos, el nivel de incidencia de los fenómenos exteriores relevantes y el nivel de apropiación de las estrategias por parte de los grupos y actores locales (ver esquema xx) (Tanese et al., 2006).



Esquema 3: Proceso de la planeación estratégica.
Fuente: elaboración propia a partir de Tanese et al., 2006

Así, durante el proceso de Planeación Estratégica en una región o territorio se realiza cada una de las etapas descritas anteriormente, aunque con diferentes matices que responden al contexto, características e historia de cada lugar. Por tanto, en el caso de San Cristóbal de las Casas durante la primera fase se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Diversidad cultural:** como se ha mencionado en apartados anteriores, San Cristóbal es un municipio de carácter patrimonial en el que convergen diferentes culturas con orígenes y cosmovisiones igual de diversas por lo que desde la primera fase es importante que cada una de ellas cuente con representación y se involucre en todo el proceso.



2. **Innovación social:** la emergencia promovida por las OSC, ONG y juntas de barrios debe ser considerada como uno de los principales motores para fortalecer los procesos de innovación y la regeneración del tejido social, para ello es necesario reconocer el potencial de cada una de las estructuras existentes y posibles dentro del territorio.
3. San Cristóbal de las Casas como **núcleo de redes:** es importante considerar que la influencia de la ciudad y el territorio municipal va más allá de sus fronteras ya que, históricamente, San Cristóbal es un punto neurálgico en el estado de Chiapas dentro del cual convergen diferentes grupos de la región Fronteriza, Altos Tsotsil-Tseltal, y Selva de Chiapas.

Finalmente, se debe reconocer que la planeación estratégica será determinada no sólo por el contexto actual, sino por aquellos elementos relevantes dentro de la historia que constituyen el acervo patrimonial del territorio y que, cuya evolución, a la luz de la realidad actual, define los activos con, sobre y para los cuales la planeación deberá articular sus acciones, con miras a conciliar las diferentes visiones y culturas presentes en el territorio.

ACTUALIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MÉXICO

La planeación urbana en México tiene sus orígenes en 1934 cuando se realizó el primer plan sexenal a nivel nacional, a partir del cual se desprendió el Plano Regulador de la Ciudad y Valle de México de 1940, con una visión de largo plazo: 1935-1985; con el fin de regular la expansión de la Ciudad de México desde la perspectiva del diseño arquitectónico y la construcción de nuevas zonas urbanas (Eibenschutz & Rodríguez, 2013).

A partir de este primer plan regulador, el urbanismo toma importancia en todo el país y un selecto grupo de urbanistas mexicanos formados en el extranjero contribuyó de forma importante a realizar otros planes orientados a regular el crecimiento de las principales ciudades y regiones del país, de acuerdo a los modelos europeos y estadounidenses relevantes de la época (Eibenschutz & Rodríguez, 2013). Cabe mencionar que la planeación estratégica en México se originó y se fortaleció gracias a la motivación de este pequeño grupo de urbanistas y no como una iniciativa de la esfera política del país dentro de la cual la conciencia sobre la importancia de la planeación estratégica continúa siendo incipiente.

Para 1968, época en la que se visualiza por primera vez la creciente desigualdad en el país (Eibenschutz & Rodríguez, 2013; Esquivel Hernández, 2015), se creó la primera maestría en Planeación Urbana en la Universidad Nacional Autónoma de México a través de la cual se logró que una parte de la población y los funcionarios públicos de la época reconocieran que la planeación estratégica es un instrumento clave para hacer frente a los desequilibrios del mercado en el país y, que tanto la vivienda como la planeación, se posicionaran como dos estrategias primordiales a cargo del Estado Mexicano.

A partir de lo anterior en México se realizan importantes esfuerzos para garantizar una vivienda de calidad a través de la Ley de Asentamientos Humanos promulgada en 1976, misma que pocos años después fue desarmada y sofocada para dar prioridad a las grandes empresas inmobiliarias y las transacciones mercantiles de la vivienda, las cuales se posicionaron rápidamente hasta llegar

a convertirse en uno de los principales motores de la economía en el país (Eibenschutz & Rodríguez, 2013) hasta nuestros días.

Las modificaciones en la Ley de Asentamientos Humanos en las que además se conceptualiza al desarrollo de la vivienda como un sector separado de la planeación urbana y la modificación del Artículo 115 constitucional en la que se señala que las atribuciones más importantes en materia de administración del desarrollo urbano (definición de usos de suelo, transporte y servicios e infraestructura para la vivienda), se transfieren al nivel municipal con el objetivo de fortalecerlo.

La suma de estas acciones terminó por modificar la dinámica del desarrollo urbano dejando desprotegido al sector más pobre de la población, evidenciando, al mismo tiempo, una serie de desaciertos de la política urbana en el país los cuales se resumen en los siguientes tres puntos:

1. Factores externos a la planeación urbana, como el creciente neoliberalismo y la priorización de los intereses privados,
2. Errores técnicos, como la sectorización de los planes, la incipiente profesionalización dentro de la esfera política en materia de planeación urbana y los bajos niveles de cooperación entre los sectores involucrados en la planeación y
3. Factores políticos, como las modificaciones al Art. 115 constitucional, los cambios trianuales en los Planes de Desarrollo Municipal, la falta de conciencia sobre la integralidad de la planeación urbana y el nulo interés por reglamentar la colaboración entre el sector público y el privado (Eibenschutz & Rodríguez, 2013).

A pesar de lo anterior, desde el origen de la planeación en México se reconocen algunos aciertos que, sin duda, aportan de forma significativa a la planeación estratégica:

1. Los avances en materia de formación académica,
2. Avances en materia de planeación rural, dada la pérdida de las grandes inversiones que se realizaban en el campo antes de 1910.
3. Se logró establecer un importante liderazgo en materia de planeación metropolitana a partir del Plan Regulador de la Ciudad y Valle de México.
4. Fuerte impulso a las ciudades intermedias como una medida para contener los altos niveles de migración en las décadas de 1960, 1970 y 1980.
5. Importantes avances en vivienda popular.
6. Avances en materia de participación social.

De acuerdo a lo anterior, Roberto Eibenschutz y Rafael Rodríguez, señalan que el futuro de la planeación estratégica en México debe orientarse a generar procesos de empoderamiento de la población para mitigar las acciones aisladas y microscópicas, lo cual, a su vez, contribuirá a mejorar la calidad de la participación por parte de la sociedad civil, sobre todo si se incentivan programas de formación a temprana edad; articular los diferentes sectores sociales presentes en los territorios y finalmente generar una ciudadanía consciente de sus responsabilidades capaz de transformar el conflicto.

EL CONCEPTO DE DESARROLLO Y SU EVOLUCIÓN HACIA DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE

La palabra desarrollo surge como una forma de definir un modelo de crecimiento en algunas regiones del mundo con un carácter predominantemente economicista, en donde el nivel de desarrollo de un país o localidad se medía a través del Producto Interno Bruto, lo que resultaba en un modelo estandarizado y descontextualizado (Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006).

Así, desde 1950 hasta 1980 en Latinoamérica la CEPAL toma como principal indicador el PIB de cada país para reconocer el nivel de desarrollo en el que se encontraba cada uno, no es hasta 1990 cuando hace un llamado para construir un concepto de desarrollo cauteloso en cuanto al liberalismo y se retoman algunos principios del desarrollo local cuyo origen tuvo lugar en la década anterior (Beteta & Moreno-Brid, 2012), ya que para entonces se observaban grandes retos respecto a la desigualdad que existía entre algunos países y su población y la preocupación por garantizar el sustento de las generaciones futuras (World Comission on Environment and Development, 1987).

De acuerdo a lo anterior, el concepto de desarrollo, empujaba a dirigir los esfuerzos para disminuir la brecha entre el ingreso de América Latina y el de Europa y Estados Unidos.

A pesar de lo anterior el análisis comparativo entre el salario de América Latina con el de los países citados entre 1870 y finales del siglo XX evidencia que el nivel de desigualdad era cada vez mayor pues el porcentaje que representa el salario de América Latina frente al de Europa disminuyó del 34% al 31% y del 29% al 21% respecto al ingreso promedio en Estados Unidos (Beteta & Moreno-Brid, 2012).

De esta forma, el modelo de desarrollo economicista en un primer instante contribuyó a aumentar la brecha de desigualdad entre los países considerados como desarrollados y los considerados como subdesarrollados, además de lo anterior, el nivel de desigualdad al interior de los países en vías de desarrollo como México ha aumentado de forma considerable.

En el caso de México, podemos darnos cuenta de que la brecha existente en 1980 y 2012 no ha cambiado significativamente y se cree que el aumento registrado se deba a una captura incorrecta del ingreso de las personas en la parte más alta de la distribución (Esquivel Hernández, 2015).

Este panorama poco alentador nos muestra la gran desigualdad y pobreza a nivel mundial situaciones que, a decir de Alwin (2000), se consideran las dimensiones de la inequidad.

Desde 1970 los ámbitos de la inequidad a nivel mundial empiezan a hacerse cada vez más notorias y se reconoce que el modelo desarrollo economicista a través de la priorización de la industrialización, es el que las ha incentivado y agravado.

Por esta razón, algunos estudiosos del tema y organismos nacionales e internacionales reorientan el modelo vigente de desarrollo, y es aquí cuando surge el desarrollo con enfoque social, mismo que da paso al modelo de desarrollo local, basado en el fortalecimiento de los procesos y valores internos de una región (Beteta & Moreno-Brid, 2012; Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006)

Es a partir de 1980 cuando el desarrollo local toma fuerza y aboga por una mejor gestión de sus dimensiones fortaleciendo las capacidades internas de cada una de las regiones y localidades del territorio latinoamericano. Se orienta a tratar las causas de la desigualdad de la economía global (y local) y de las oportunidades que tienen los diferentes grupos sociales.

Gracias a las fuertes críticas a la perspectiva del desarrollo, ésta evoluciona y se centra en los procesos sociales, retomando una postura basada en la ética, la cual hace énfasis en el desarrollo humano para ampliar oportunidades, capacidades y posibilidades de elección (Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006). Este nuevo enfoque social del desarrollo apunta al empoderamiento de la población como una de las herramientas determinantes para mejorar la calidad de vida de una región.

Además del desarrollo local, dentro del enfoque social nace el desarrollo sustentable definido por primera vez en el Informe Brundtland y cuyo objetivo era satisfacer las necesidades de todos(as) sin comprometer la habilidad de satisfacer las necesidades de generaciones futuras (World Commission on Environment and Development, 1987).

Aunque en la actualidad la conceptualización del desarrollo sustentable ha cambiado surgiendo distintos modelos de desarrollo sustentable, desde perspectivas muy diferentes como las de Lipietz, Toledo, Leff, Barkin, Sevilla y Vanderhoff, por mencionar algunos (Tetrault, 2004); este sigue manteniendo la importancia de la conservación para el sustento de las generaciones futuras de la humanidad.

Así como las diferentes perspectivas del desarrollo sustentable; el desarrollo local parte de que no existen dos lugares iguales y que cada uno debe fortalecer aquello que se considera valioso y que define la identidad de cada lugar, por tanto, no existen dos modelos de desarrollo local iguales.

Partiendo de lo anterior y de que cada lugar, ciudad, zona, región y territorio tiene una cultura diferente, estructuras institucionales que funcionan de formas diversas y prácticas distintas de uso de los recursos; la postura del desarrollo local que se retoma en este trabajo de investigación tiene que ver precisamente con las diferentes formas de concebir el mundo y la inclusión de todas estas distintas formas de ver y apreciar la realidad. Son la ciudad, sus alrededores y los diferentes grupos que habitan en ella los que establecerán las pautas del desarrollo y su camino a seguir, siempre desde una perspectiva tan flexible como la incorporación de cambios e ideas innovadoras lo permita.

En este sentido, es necesario mencionar que la construcción de los lineamientos conlleva un componente muy importante de reconocimiento de la diversidad a través de la valorización de las diferentes formas del conocimiento y en general de la vida diaria.

La postura que se toma en este trabajo no necesariamente tiene que ver con el conocimiento científico, pues se parte de que todas las formas de conocimiento son igual de válidas e importantes; asimismo, se entiende que existen diferentes formas de ver la realidad, de pensar, de sentir y todas las posibilidades que existen entre estos conceptos y una infinidad más, tomando en cuenta los tres principios que nos plantea Boaventura de Sousa Santos (2011):

- La comprensión del mundo es mucho más amplia que la del mundo occidental.
- La diversidad del mundo es infinita, existen muchas formas de estar, sentir, ver, pensar y concebir el mundo.
- Las diversas formas de ver el mundo deben ser activadas y transformadas de forma teórica y práctica.

Los seres humanos somos seres integrales, interconectamos todas nuestras dimensiones durante nuestra vida y, al igual que nosotros, la ciudad y sus alrededores son un todo integral que debe ser visto como tal.

Así, aunque se parta de los cinco ejes más importantes que hasta ahora han dado forma a la dinámica dentro del territorio urbano no se descarta que estos puedan ser resignificados, vistos desde una nueva perspectiva, o se puedan llegar a considerar uno o más ejes nuevos, siempre que desde la experiencia de los actores involucrados sea relevante y se ponga como principal objetivo el bien común.

Cada lugar y territorio tiene una historia, por lo que dentro de este trabajo el estudio de las relaciones desde la perspectiva de la historia contribuirá a entender las causas y el porqué de la situación actual de las relaciones entre los diferentes grupos sociales y de estos con la ciudad y sus alrededores en la actualidad, a su vez se podrán reconocer los elementos históricos aún presentes.

Este reconocimiento de las diferentes formas de ver la realidad y de los movimientos a lo largo de la historia, abonan a lo que Peñín (2006) menciona en su libro *Urbanismo y crisis: hacia un nuevo planteamiento general*, en el que menciona la necesidad de ampliar la gama de estrategias que contribuyen al nuevo urbanismo; *hacer ciudad sobre la ciudad* requiere de una planeación urbana flexible y una construcción colectiva, es decir, se está apostando a la construcción de los procesos y capacidades, no a los resultados ya que estos irán cambiando a medida que la sociedad evoluciona.

Así, el empoderamiento, el establecimiento de bases sólidas para procesos equitativos, la comunicación abierta y directa entre la población y sus representantes y el consenso basado en la priorización del bien común; serán determinantes en el proceso de este trabajo de investigación pues se reconocen como los motivos u objetivos principales dentro del estudio, que a su vez requieren de otros componentes clave dentro de la estructura de la ciudad y sus alrededores:

- **Actores:** entendidos como el conjunto de personas, instituciones, dependencias, organismos y otras formas distintas de asociación que tienen incidencia directa o indirecta en el territorio.
- **Capital social:** entendido como la habilidad para formular objetivos de mediano y largo plazo además de trabajos conjuntos y objetivos comunes que prioricen sobretodo el bien común.
- **Valores locales:** los valores locales adquieren su importancia en la medida en la que estos confieran la capacidad de vincularse a los procesos globales, promoviendo la solidaridad con otros territorios y las políticas redistributivas. Dentro de los valores locales importantes se pueden reconocer la identidad territorial, participación, solidaridad, confianza cooperación, alianzas y algunos otros más que dependerán de las características de la sociedad de la que estemos hablando.

- **Territorio:** entendido como el lugar en donde todo tiene lugar, toma forma y evoluciona.
(Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006)

Además de los componentes y pilares del desarrollo local aterrizados a las características únicas de San Cristóbal de las Casas, lo que Jan de Vos y Andrés Aubry mencionan en sus estudios sobre los movimientos sociales de la ciudad y el estado de Chiapas a lo largo de su historia será muy importante para reconocer el porqué de las dinámicas sociales actuales y así poder prever ciertas situaciones durante la planeación.

Retomando la importancia de los movimientos sociales dentro del territorio y que San Cristóbal nace como *ciudad dual*, en la que los derechos de quienes vivían en el centro de la ciudad y quienes vivían en los barrios de *indios amigos* no eran los mismos, la lucha por la reivindicación de los derechos de éstos últimos ha tomado fuerza y forma parte de la agenda de varias organizaciones y grupos sociales en la ciudad. A pesar de todos estos esfuerzos es preponderante retomar lo que David Harvey menciona sobre el derecho a la ciudad, ya que este debe de ser equitativo y beneficiar a todos los grupos y sectores presentes en el territorio, el derecho a la ciudad debe partir de la democratización del mismo derecho y la construcción de un amplio movimiento social en el que quienes viven en la periferia recuperen el control de su territorio introduciendo nuevos modelos de urbanización o más bien, nuevas formas de hacer ciudad y planear el territorio desde la inclusión, la equidad y el acceso universal.

PATRIMONIO

Identificar el patrimonio con que cuenta un país o región ha contribuido no sólo a conservar los bienes o lugares importantes y que representan parte de la historia y creatividad de un grupo social, sino también a fortalecer la identidad de quienes viven en dichos territorios.

En este sentido, a nivel internacional la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, UNESCO), ha encabezado diversas acciones y programas para la conservación de los bienes comunes de determinados grupos sociales; entre los que se reconocen dos tipos de patrimonio de la humanidad, el primero tiene que ver con todos los elementos que son parte de la cultura y las tradiciones de un determinado grupo social (UNESCO, 2005)

El segundo está asociado a todos aquellos sitios o bienes naturales de importancia mundial. De acuerdo a los criterios establecidos por UNESCO, en la Convención de 1972 y posteriormente en 2003, dentro del patrimonio cultural se distinguen dos subgrupos, el primero es el patrimonio cultural material, el cual se refiere a todos aquellos edificios o sitios cuyo valor arquitectónico, tecnológico, monumental o de planeación y diseño del paisaje, representan un valor cultural y creativo excepcional.

El segundo subgrupo tiene que ver con todas aquellas prácticas, oficios, tradiciones, creencias o movimientos artísticos representativos de uno o varios grupos sociales o aquellos que estén en peligro de desaparecer, considerados como patrimonio cultural inmaterial.

Dentro de la segunda clasificación del patrimonio, se considera patrimonio natural de la humanidad a todos aquellos sitios naturales cuyo valor estético o belleza representan un acervo importante para la historia natural del planeta tierra o son elementos necesarios el sustento de la humanidad.

En años recientes, UNESCO ha acuñado dos nuevas clasificaciones que conjugan los criterios establecidos con anterioridad. La primera es el reconocimiento de los bienes mixtos los cuales responden total o parcialmente a las definiciones de patrimonio cultural y patrimonio natural.

La segunda, tiene que ver con el reconocimiento de los paisajes culturales, los cuales representan las “obras conjuntas del hombre y la naturaleza [...], ilustran la evolución de la sociedad humana y sus asentamientos a lo largo del tiempo, condicionados por las limitaciones y/o oportunidades físicas que presenta su entorno natural y por las sucesivas fuerzas sociales, económicas y culturales, tanto externas como internas.” (UNESCO, ICCROM, ICOMOS, & UICN, 2014).

Así, UNESCO hace un especial reconocimiento de los sitios y bienes con valor excepcional en el mundo y que son dignos de ser conservados. En el mundo existen 1052 sitios y/o bienes considerados como patrimonio mundial de la humanidad, de los cuales 814 están clasificados como patrimonio cultural, 203 como patrimonio natural y 35 como patrimonio mixto; de los cuales en México son 27 considerados como patrimonio cultural material, 8 como patrimonio cultural inmaterial, 6 como patrimonio natural, 1 como patrimonio mixto (Secretaría de Cultura, 2015; UNESCO, 2016)

Además del reconocimiento que hace UNESCO al patrimonio mundial para incentivar su conservación, en México existen algunos sitios, muebles e inmuebles que, a pesar de su importancia a nivel nacional, no son considerados como Patrimonio Mundial de la Humanidad.

En este caso, la conservación de dichos sitios y monumentos es regulada por la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas (1972), cuya aplicación compete al Presidente de la República, el Secretario de Educación Pública, el Secretario de Patrimonio Nacional, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura y demás autoridades y dependencias federales según sea su competencia (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972, cap. I Art. 3º).

Dentro de esta ley se identifican tres tipos de monumentos:

- **Monumentos arqueológicos:** aquellos que “son producto de culturas anteriores al establecimientos de la hispánica , así como los restos humanos, de la flora y la fauna, relacionados con esas culturas” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972, Cap. III, Art. 28).
- **Monumentos artísticos:** se consideran como monumentos artísticos “los bienes muebles a inmuebles que revistan valor estético relevante”, tomando en cuenta la representatividad, la inserción en una corriente estilística determinada y el grado de innovación en cuanto a materiales y técnicas utilizadas. Se consideran como monumentos artísticos aquellos muebles e inmuebles construidos durante el siglo XX y cuyo autor haya fallecido. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972, Cap. III, Art. 33).
- **Monumentos históricos:** se consideran monumentos históricos todos aquellos muebles o inmuebles construidos a partir del establecimiento de la cultura hispánica y hasta finales del siglo XIX (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972, Cap. III, Art. 35 y 36).

Además de considerar los bienes muebles e inmuebles de manera individual, la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas (1972), considera algunas Zonas cuyo valor radica en la conservación de áreas que comprenden un conjunto de monumentos, ya sea arqueológicos, históricos o artísticos.

Derivado de lo anterior, se observa que en México los sitios y monumentos con valor patrimonial son reconocidos a nivel internacional por UNESCO y a nivel nacional a través de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas, ambos decretados en 1972.

Además del patrimonio tangible, en México se reconocen diversas prácticas y tradiciones relevantes para nuestra cultura a través de la Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial (UNESCO, 2003).

Finalmente el patrimonio natural en México se reconoce a través de UNESCO (UNESCO et al., 2014) y es regulado por dependencias como la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), la Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural (SEMAHN), la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), Gobiernos Estatales y Ayuntamientos Municipales, según sea su orden, importancia y competencia a nivel nacional (ver ilustración 3).

Tabla 1: clasificación del patrimonio a nivel nacional e internacional. Fuente: elaboración propia a partir de UNESCO 1972, 2003 y 2005; y Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972, Gobierno del Estado de Chiapas, 2009.

		Patrimonio cultural		Patrimonio natural
		Patrimonio cultural material	Patrimonio cultural inmaterial	
Nacional	Qué significa	Bienes muebles o inmuebles y zonas cuyo valor artístico, histórico o arqueológico son relevantes dentro de la historia nacional.	Los conocimientos, manifestaciones, haceres y actividades humanas, materiales e inmateriales, creados y desarrollados por los pueblos, comunidades e individuos, generados e integrados en un contexto, paisaje y tiempo determinados, así como de la creatividad humana.	Sitios cuyo valor natural tienen un significado importante para la historia natural y/o representan un acervo importante para el sustento de la sociedad en México.
	Quién	INAH, INBA, Gobierno Estatal, Ayuntamientos Municipales de Chiapas	Gobierno del Estado de Chiapas	CONANP, SEMAHN, CONAGUA, Gobierno Estatal, Ayuntamientos Municipales de Chiapas
Internacional	Qué significa	Edificios o sitios con valor arquitectónico, tecnológico, monumental o de planeación y diseño del paisaje, representan un valor cultural y creativo excepcional.	Prácticas, oficios, tradiciones, creencias o movimientos artísticos representativos de uno o varios grupos sociales.	Sitios naturales con valor estético o belleza relevantes, representativos de parte de la historia natural del planeta tierra o con bienes claves para el sustento de la humanidad.
	Quién	UNESCO	UNESCO	UNESCO

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Construir una base mínima de equidad en el municipio, requiere de un análisis minucioso de la situación actual para apuntalar los ámbitos, grupos culturales o sectores sociales más vulnerables. Por esta razón, los temas que se abordan en este apartado surgen de un análisis previo, en el cual se refleja la importancia de estudiar la localización geográfica del lugar para reconocer las comunidades rurales del municipio, así como otros municipios cercanos y el potencial que existe de generar sinergias.

Posteriormente, se hace un análisis de los movimientos sociales y la historia de San Cristóbal para identificar las causas de los conflictos y problemáticas actuales, lo cual da soporte al análisis de las características demográficas, dentro de las cuales se visualiza la distribución de la población y los diferentes grados de marginación en el municipio.

Lo anterior, vinculado al estudio de los diferentes sectores y actividades económicas de la región nos ofrece una primera panorámica del municipio basada en los estudios efectuados en la última década. Dicha panorámica, permitirá estudiar los planes y proyectos puestos en marcha para, finalmente, determinar las situaciones o debilidades de los mismos que no permitieron su desarrollo pleno.

EL MUNICIPIO

El municipio de San Cristóbal de las Casas, se encuentra localizado en la región V Altos Tsotsil-Tseltal del estado de Chiapas (ver ilustración 3), con una extensión territorial de 410 km², de los cuales el 8.86% es área urbana y el 91.14% al área rural (ITESO, Municipio de San Cristóbal de las Casas, Solórzano, Aguirre, & Vergara, 2014).

Cuenta con una población de 185,917 habitantes, de las cuales dentro del área urbana se alberga el 85% de la población municipal y el 15% en el área rural como se observa en la ilustración 4.

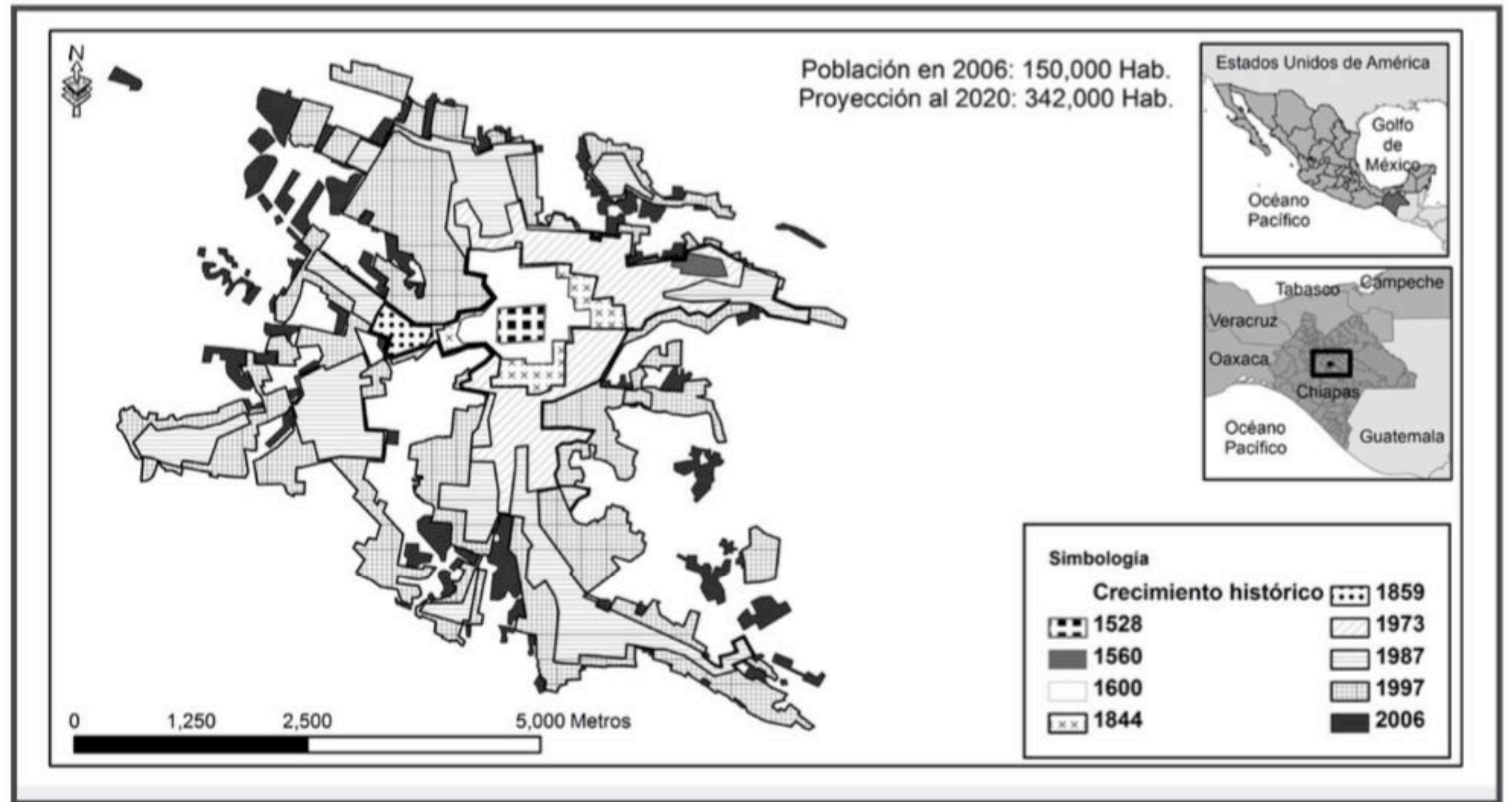


Ilustración 1: Localización San Cristóbal de las Casas.
Fuente: elaboración propia a partir de INEGI, 2015

De acuerdo al Ordenamiento Territorial vigente (2016), la Unidad de Gestión Ambiental (UGA) 1 destinada para el aprovechamiento sustentable cuenta con una superficie de 346.912 hectáreas que no están siendo aprovechadas y que se proponen como áreas sujetas a conservación, además de la UGA se proponen otras 28 Unidades de Gestión Ambiental para aprovechamiento sustentable entre las que se plantea que la ciudad crezca hacia las comunidades de El Pinar, El Duraznal y el cerro del Huitepec.

Además de las Unidades de aprovechamiento se contemplan 17 UGA destinadas a la conservación, algunas más destinadas a la protección, dentro de las cuales se contemplan las reservas ecológicas declaradas hasta ahora; y 7 UGA de restauración.

La cabecera municipal, catalogada como zona urbana, se localiza en la Unidad de Gestión Ambiental 1, la cual reúne gran parte de la población del municipio y ha crecido de forma acelerada principalmente en dos momentos históricos: a partir de 1970 con el crecimiento de las ciudades intermedias por la migración del campo a la ciudad y las expulsiones de grupos indígenas de los Altos de Chiapas por causas religiosas (Álvarez de la Torre, 2011; Morquecho, 1998); y a partir de 1994 después del Movimiento Zapatista (ver mapas 1 y 2).



Mapa 2: Crecimiento San Cristóbal de las Casas.
Fuente: elaboración Emmanuel Valencia Barrera; LAIGE Ecosur, retomado de Toledo, 2015.

De acuerdo a lo anterior, San Cristóbal de las Casas ha experimentado un crecimiento acelerado de la población, ejerciendo presión sobre las zonas sujetas a conservación, además de complicar la atención por parte del Ayuntamiento Municipal para brindar los servicios adecuados a las colonias de la periferia y las 97 localidades rurales que se encuentran dispersas en el territorio.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Después de más de un siglo de decadencia, San Cristóbal de las Casas resurge como una de las ciudades más importantes de Chiapas, no sólo porque guarda en sus calles algunos tesoros que dan testimonio de su importancia y su forma de vida en el pasado, sino también por la cultura y las tradiciones centenarias que su población aún conserva.

Por estas razones, no es de extrañarse que desde 1986 el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) la haya nombrado zona de monumentos históricos, catalogando una buena parte de sus edificios en el centro de la ciudad (DOF, 1986). Varios años después, en 2003 fue nombrada Pueblo Mágico (Comisión de Pueblos Mágicos de México, 2015) y recientemente, a principios de 2015 y fue nombrada Ciudad Creativa por la UNESCO el 1º de diciembre de 2015 en el rubro de Artesanía y Arte popular (UNESCO, 2015) (ver tabla 2).

Tabla 2: Nombramientos de San Cristóbal de las Casas.
Fuente: Comisión de Pueblos Mágicos de México, 2015; Diario Oficial de la Federación, 1986; UNESCO, 2016

Nombramiento		Año
Zona de monumentos históricos	INAH	1986
Pueblo Mágico	SECTUR	2003
Ciudad Creativa	UNESCO	2016

Estos nombramientos y postulaciones hacen que San Cristóbal adquiera cada vez mayor importancia, no sólo a nivel estatal sino también en el plano nacional e internacional al consolidarse como un lugar valioso por su patrimonio histórico, su cultura y los numerosos movimientos que han marcado un precedente para otros grupos sociales.

Hoy en día, la ciudad y sus alrededores son un referente en materia de iniciativa ciudadana y la lucha por los derechos humanos, por lo que muchas instituciones de investigación han centrado sus esfuerzos, o al menos una parte de ellos, en programas de investigación que han contribuido a conocer y entender mejor sus dinámicas e historia.

Ejemplo de estos centros son El Colegio de la Frontera Sur (Ecosur), el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social Unidad Sureste (CIESAS Sureste), La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), entre otras.

Además, San Cristóbal es una de las sedes principales de una gran cantidad de organizaciones no gubernamentales (ONG) que han realizado desde hace muchos años estudios de las dinámicas sociales en la ciudad, un ejemplo significativo es el Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas, A.C. con más de 26 años en la zona y fundada por Samuel Ruiz García, uno de los personajes contemporáneos más importantes en la ciudad (FrayBa A.C., 2015).

Finalmente cabe destacar la importancia de cuatro de los más importantes historiadores, antropólogos y arquitectos que han relatado la historia de San Cristóbal en sus edificios y sus dinámicas sociales, estos son: Andrés Aubry (1927-2007), Sydney D. Markman (1911-2011), Juan Benito de Artigas (1934) y Jan de Vos (1936-2011). De esta forma se han realizado investigaciones que van desde la historia y la cultura hasta el medioambiente, pasando por la economía local.

Dentro del plano ambiental se han realizado investigaciones para el manejo de la cuenca de Jovel (Comité de Cuenca Valle de Jovel, 2013; Mujeres, Derechos y Ambiente, A.C., 2010, entre otros) los humedales de la zona y su destrucción por la industria de la construcción (Cruz y Hernández, 2010), el estudio de los ecosistemas en las reservas ecológicas de Moxviquil, Na Bolom, Huitepec, los servicios ecosistémicos que proveen y la importancia de ellos (Pronatura Sur A.C., 2011), los diversos estudios sobre el turismo y sus impactos a nivel ambiental (Garza y Sánchez, 2015) han dado paso a nuevos estudios para transitar hacia un modelo de turismo sustentable, se ha

hablado de las especializaciones productivas y la pérdida de esta tradición en los barrios históricos, entre otros.

Para entender la dinámica actual de la ciudad es fundamental hablar de su historia, por lo que en los párrafos siguientes hablaré de los acontecimientos más importantes y sus etapas.

Ciertamente, la importancia de San Cristóbal radica en sus edificios más antiguos pues son testigos de los movimientos y periodos históricos ocurridos. En este sentido, Sydney D. Markman en su libro *Architecture and Urbanization in Colonial Chiapas, Mexico* (1984) menciona los tres que considera más importantes.

El primero, denominado Siglo de Contacto, que va desde 1528 hasta finalizar el siglo XVI, durante el cual se funda la ciudad como una fortaleza militar para evitar el ataque de los pueblos indígenas cercanos al Valle de Jovel, así, se logran reconocer seis barreras que en un primer momento no permitieron el crecimiento de la ciudad; a decir de los historiadores, San Cristóbal no era más que algunas casas de madera con un crecimiento poblacional pesimista (Aubry, 1994).

Una vez que se hubieron superado los miedos ante las invasiones y las constantes epidemias, San Cristóbal se consolidó como una ciudad de mayor importancia en los siglos XVII y XVIII, etapa en la que se construyeron gran parte de los edificios que aún siguen en pie.

El Siglo de Auge -como lo denominó Markman (1984)- contribuyó a que los grupos de los barrios se consolidaran y la ciudad adquiriera mayor importancia, la cual se fortaleció aún más, por la tragedia sucedida a la Antigua Guatemala después de un devastador sismo (Aubry, 1994).

Durante el siglo XIX, denominado Siglo de Decadencia, San Cristóbal vuelve a sufrir una recaída debido a los continuos conflictos internos que se provocaron después de la independencia de Chiapas y su posterior anexión a México en 1824 (Blasco, 2005).

Este hecho la llevó a caer en una mayor depresión, pues deja de ser la capital del estado y cae en el olvido de muchos.

A pesar de que fueron pocos los estudios realizados durante este siglo, podemos saber que Chiapas decidió formar parte del territorio mexicano y posteriormente desde 1855, con la llegada de los liberales al poder encabezados por Ángel Albino Corzo, se sucedieron diversos enfrentamientos que terminaron por quitar el carácter de capital del estado a San Cristóbal y se trasladaron los poderes a las rancherías de lo que hoy es Tuxtla Gutiérrez (Blasco, 2005).

San Cristóbal cayó en el olvido por su carácter conservador, a través del cual buscaba restablecer el régimen de la colonia para mantener el control de la vida política de Chiapas y las áreas de producción agrícola.

Los constantes enfrentamientos, desplazamientos y decesos de los hombres oriundos de San Cristóbal, provocaron el abandono de muchas mujeres en la ciudad, -que se quedaban viudas, no podían casarse o se separaban de su pareja por los constantes desplazamientos- situación que provocó grandes problemas en la sociedad pues durante esa época las mujeres abandonadas estaban desprotegidas.

Así, surge la figura de la mamá grande, que era la mujer a cargo de la casa y quien tomaba las decisiones en ausencia de los hombres y les proveía refugio en temporadas de plagas y malos temporales en los ranchos.

Esta figura tomó cada vez más importancia y se llegó a convertir en la gestora del miedo, por lo que se reconoció que ante la problemática que enfrentaba la ciudad, fueron las mujeres quienes se organizaron para superar las épocas de crisis (Aubry, 1994).

Esto, podría ser considerado como una de las primeras formas de organización alternativa a la estructura militar y conquistadora de la ciudad, dando pie a nuevas figuras autogestoras que se

vieron fortalecidas por los cientos de años en que la ciudad estuvo aislada de Guatemala, México y el resto del estado.

Esta forma de vida dio paso a dos características esenciales en la ciudad; la primera fue (y sigue siendo) el hermetismo de la población debido al carácter conservador, que de alguna manera logró conservar no sólo los espacios contruidos, sino también las costumbres y tradiciones.

El segundo, fue el aumento de la resiliencia⁴ de la población, pues a pesar de los numerosos conflictos, rebeliones internas y desastres naturales, las mujeres lograron reorganizarse, surgiendo así dos realidades: la primera, y que hasta ahora ha sido más importante, comprende los barrios de La Merced, Santa Lucía, Guadalupe, El Cerrillo, Mexicanos y el centro donde se forma un núcleo sólido de colaboración entre las familias tradicionales de la ciudad, que debido al acelerado crecimiento de la ciudad se está perdiendo.

La segunda realidad corresponde al resto de los barrios olvidados y excluidos del núcleo principal, empujándolos a crear nuevas formas de organización dispersa.

La más relevante para este caso es la del barrio de Cuxtitali, que cerca de 1896 se separa del resto de San Cristóbal y se consolida como un Departamento, dejando de rendir cuentas al centro (Garza, 2004) y fortaleciendo así la capacidad autogestora que ha dado paso a numerosas iniciativas ciudadanas, incluso en la actualidad.

Finalmente, llegado el siglo XX el impacto de San Cristóbal de las Casas en otras regiones, llegó a ser cada vez más importante, ya que se posicionó como un lugar atractivo a los ojos de algunos grupos de investigadores, llegaron a considerar a la ciudad como la puerta a los que hasta entonces había sido poco explorado: la forma de vida y la cosmovisión indígena de las

⁴ La figura de la Mamá Grande obligó a las mujeres a tomar decisiones colectivas que de alguna manera procuraron un ambiente propicio para una mejor gobernanza dentro de la ciudad, de igual forma al convertirse en las gestoras del miedo proporcionaban un refugio a quienes sufrían las consecuencias de las plagas y los impactos de las inclemencias climáticas. A raíz de las fuertes inundaciones y tornados se establecieron algunas medidas de prevención, finalmente al ser las mujeres quienes tomaban las decisiones se podía decir que había una mayor equidad de género (tomando en cuenta los patrones de la época).

comunidades cercanas a San Cristóbal de las Casas. Así, durante este periodo empiezan a llegar a la ciudad personajes como Gertrude Duby y Franz Blom, quienes realizaron importantes estudios sobre la población de la Selva Lacandona, entre los que destaca, el trabajo que Gertrude Duby realizó en 1942 con las mujeres tojolabales (Cano, 2010).

Posteriormente llegan algunos personajes que ya he mencionado con anterioridad, como Andrés Aubry (1973), Jan De Vos (1973, según diccionario temático CIESAS) y Samuel Ruiz García (1959, el universal, 2011) quienes se dedican a recoger la historia y experiencias de la población en Chiapas y a estudiar y detonar procesos de empoderamiento de las minorías excluidas y su fortalecimiento para vivir de una forma digna.

Estos personajes ponen a San Cristóbal en el foco de muchos otros lugares a nivel internacional por su importancia y contribución, 1994 fue el año que sin duda marcó un parte aguas, no sólo para San Cristóbal sino para todo el estado, con la toma de armas del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) el 1º de enero en nombre de la lucha por los derechos humanos y la protesta por las recientes reformas neoliberales en el país (Frayba, 2014). lo que marcó un precedente muy importante en la historia y evolución del estado de Chiapas en la actualidad.

Es entonces cuando Chiapas y San Cristóbal empiezan a posicionarse como uno de los mayores referentes contemporáneos en la lucha por los Derechos Humanos y la equidad entre su población (Sarrasin, 2003; y DIAL, 1994).

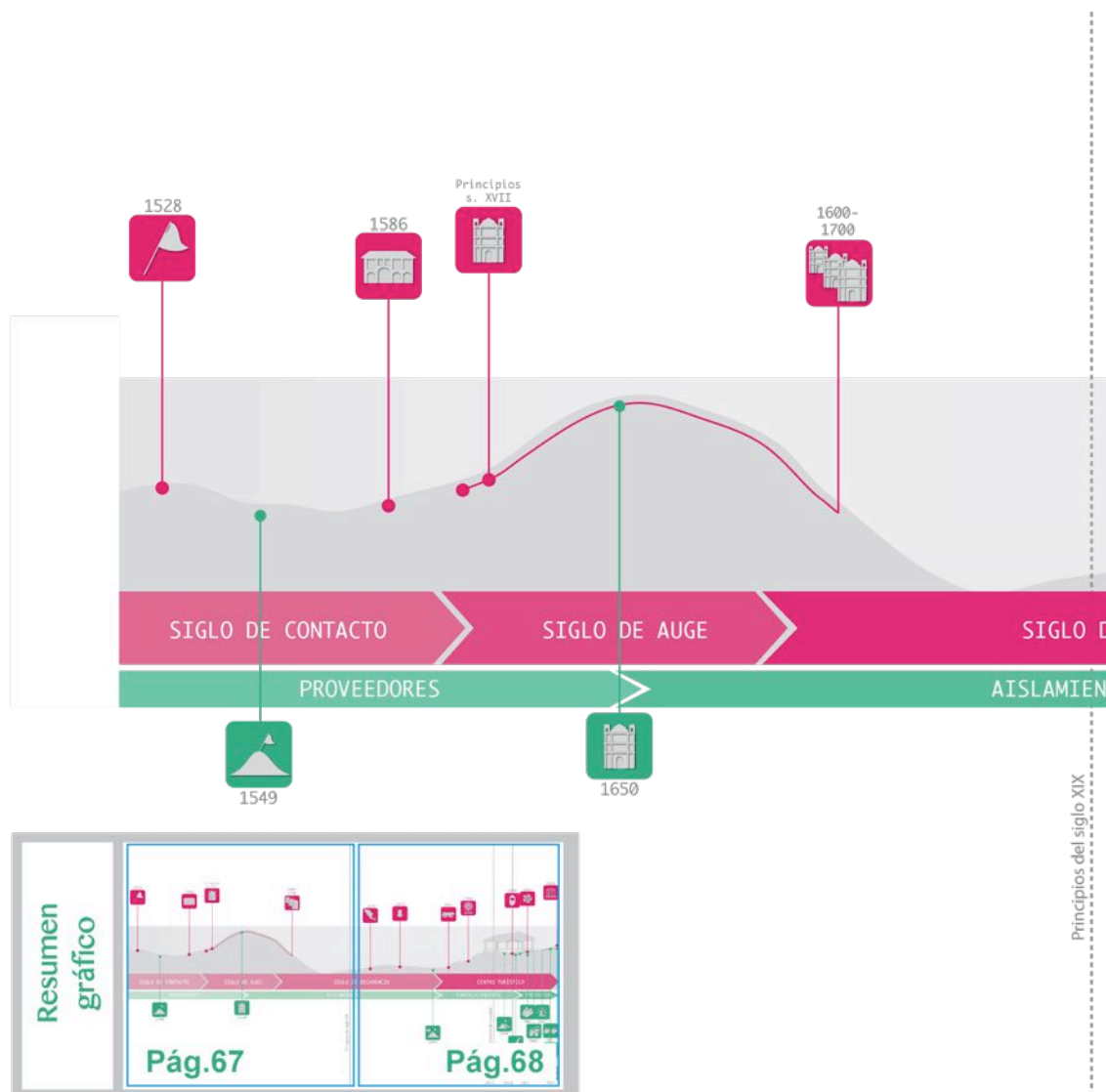
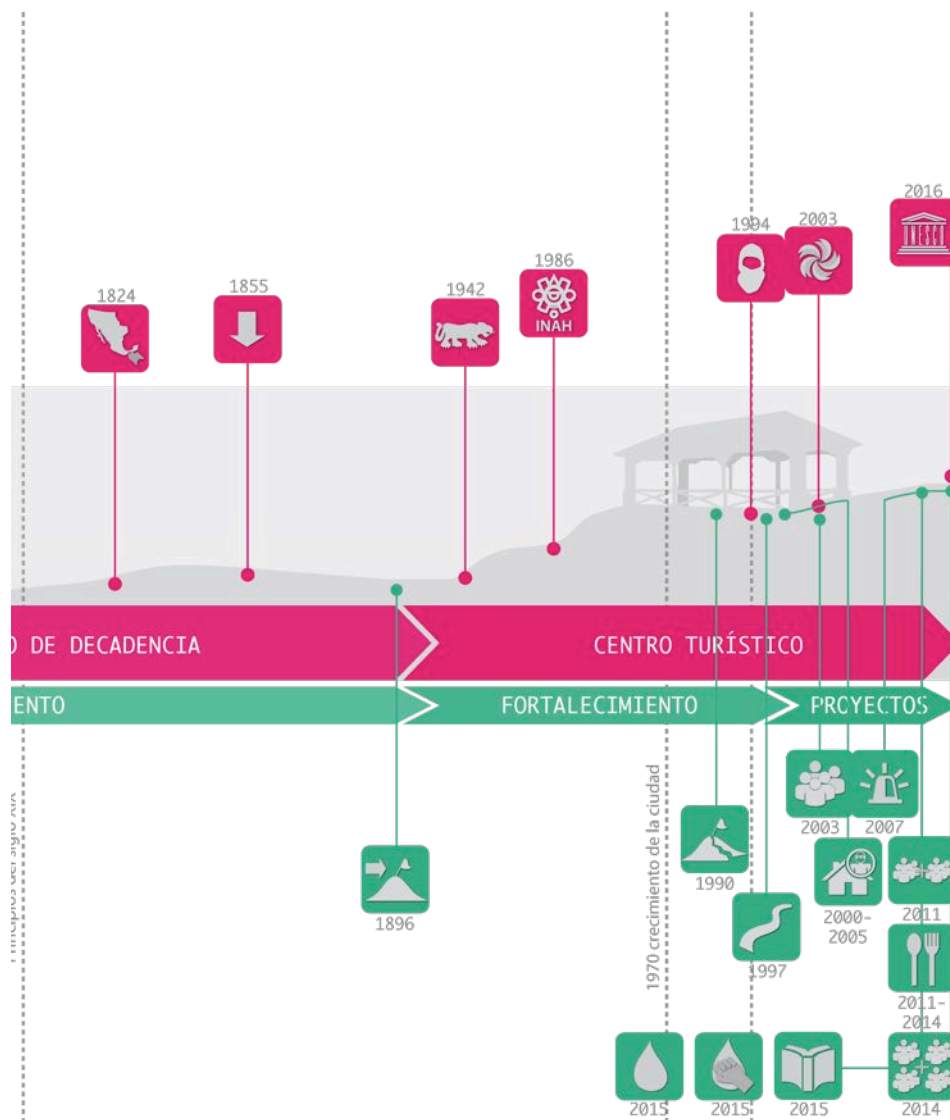


Ilustración 2: Línea del tiempo. Fuente: elaboración propia a partir de(Aubry, 1994; Aubry, 2008; CPMM, 2003; DIAL, 1994;DOF, 1986; Garza, 2004; Markman, 1984; Sarrasin, 2003; UNESCO, 2015

Después de 1994 la ciudad inició un fuerte proceso de cambios marcados por el levantamiento y que han dado lugar a lo que es hoy en día la ciudad, un lugar que ha dado cobijo a un gran número de personas provenientes de las comunidades cercanas y de otras partes del país y del mundo interesadas en conocer la dinámica local e incluirse a ella.



El acelerado crecimiento de la ciudad, los cambios que esto representa y la lucha por el control, han dado lugar a nuevas zonas urbanas que siguen reproduciendo algunos de los patrones de la *ciudad dual* que nos mencionaba Andrés Aubry en varias de sus obras.

En la actualidad el centro urbano sigue dominado por las familias tradicionales de la ciudad, dejando de lado el bienestar de quienes viven en algunos de los barrios tradicionales más alejados del centro y sobretodo la periferia urbana (ver ilustración 2).

Como ya se ha mencionado San Cristóbal de las Casas es considerada un lugar de gran importancia para los estudiosos, para llevar a cabo diversos programas (la mayoría operados por ONG) que han contribuido a mejorar la calidad de vida de algunos sectores, impulsar festivales y acciones a favor de la cultura, programas para fomentar el turismo e incluso transitar hacia un turismo sustentable y responsable con su entorno.

Dentro de este universo es pertinente analizar algunos de los programas y planes que se han llevado a cabo en los últimos años, para ello he seleccionado algunos de los más relevantes, ya sea por las redes que estos han tejido en términos de colaboración, porque son fomentados por la política pública en el país o porque han tenido una continuidad a lo largo de la historia reciente y un sector importante de la población se identifica con ellos.

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

Como se mencionó en el apartado anterior, San Cristóbal de las Casas cuenta con una población total de 185,917 habitantes de los cuales 88.996 son hombres y 96,921 son mujeres los cuales representan el 47.86% y el 52.13% respectivamente.

El municipio se caracteriza por contar con una gran diversidad de grupos culturales de los cuales sobresalen los indígenas, los coletos y los extranjeros o foráneos; los cuales, a nivel municipal la población en hogares censales indígenas representa el 49.69%, seguido de la población originaria de San Cristóbal de las Casas que no tiene ascendencia indígena la cual asciende al 44.19% y la población foránea y extranjera, los cuales representan el 3.17% del total.

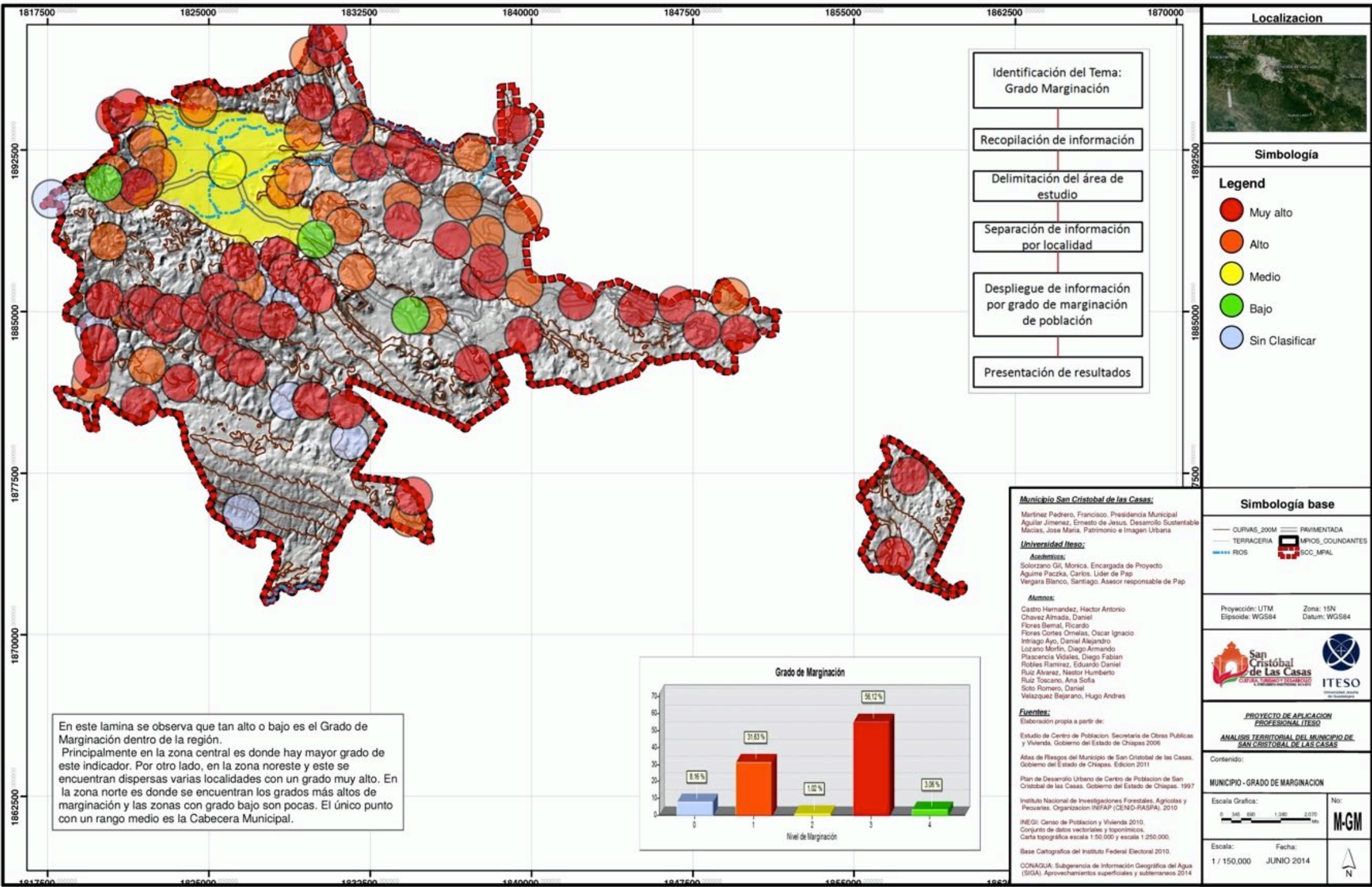
Tabla 3: Composición de la población a nivel municipal y en la cabecera.
Fuente: elaboración propia a partir de (INEGI, 2016)

Municipio			Cabecera municipal		
Coletos (nacidos en la entidad- población indígena)	Extranjeros y foráneos (no nacidos en la entidad)	Indígenas (3 años o más)	Coletos (nacidos en la entidad- población indígena)	Extranjeros y foráneos (no nacidos en la entidad)	Indígenas (3 años o más)
44.19%	3.17%	49.69%	42.20%	3.45%	43.95%
82,168	5,895	92,391	78,475	5,464	69,467

Esta caracterización ha dado paso a que CONEVAL clasifique a San Cristóbal de las Casas como un municipio indígena, ya que representa el mayor porcentaje de la población presente en la región (CONEVAL, 2010).

A nivel urbano, la población indígena se concentra en la Zona Norte de la ciudad y al oriente, por lo que podemos deducir que dicha zona de la ciudad cuenta con una mayor densidad de población, situación que hace a la población aún más vulnerable ya que existen edificaciones con mayor número de niveles en una zona con pendientes entre los 15° y los 25° (ver mapas 3 y4).

A pesar de que San Cristóbal es considerado un municipio indígena las zonas con mayor grado de marginación son aquellas con población indígena, así, las comunidades rurales cuentan con un grado de marginación entre alto y muy alto, muy diferente a la zona urbana cuya marginación se limita principalmente a las colonias que se encuentran en la periferia hacia el norte, oriente y sur de la ciudad (ver mapas 5 y 6).



Mapa 5:Grado de marginación. Fuente:ITESO et al., 2014.

Muy contrario al grado de marginación, la cohesión social y los grupos organizados están más presentes en la periferia de la ciudad, como una forma de hacer frente a la poca atención y búsqueda de soluciones.

En la actualidad existen un total de 120 Comités de Participación Ciudadana de acuerdo al registro emitido por la administración de Francisco Martínez Pedrero (2012-2015) como continuación al trabajo realizado por Cecilia Flores durante su administración (2010-2012). Dentro los cuales, existen algunas organizaciones o alianzas que reúnen a una serie de barrios y colonias, las tres más importantes son la Coordinación de Comunidades del Sur (COCOSUR), La organización de colonias de la Zona Norte de la ciudad y La Asociación de Vecinos Amigos en el Oriente. Dentro de las cuales, COCOSUR reúne 16 barrios y colonias en el sur, La Asociación de Vecinos Amigos reúne 6 barrios y para el caso de la Organización de colonias de la zona norte no fue posible recabar información.

A nivel gubernamental, durante los últimos meses la capacidad de organización ha sido aún más compleja, debido a la situación de crisis que se ha vivido en el en el estado (Henríquez, 2016a, 2016b), la cual ha impactado en sus estructuras organizativas (ver serie fotográfica 1) ya que existe un gran descontento de la población hacia las formas de organización y el ejercicio del gobierno municipal.



Serie fotográfica 6: (de izq. a derecha/arriba a abajo) 1: “Ya son tres años de bloqueos”/ 2: pronunciamiento de hoteles y restaurantes para hacer frente a la toma de decisiones unilaterales/ 3 y 4: un grupo de ciudadanos tomando acuerdos para fortalecer la vigilancia en la presidencia municipal un día después del desalojo del bloqueo carretero TGZ-SCLC.

Fuente: .Samayoa, 2016

Estos mismos conflictos no sólo han impactado en la estructura del Ayuntamiento, sino que también en las acciones que se realizan en conjunto con el Gobierno del Estado y algunas dependencias estatales, un ejemplo de esto es la suspensión del festival de cine Ambulante en 2016, un festival Cervantino Barroco con un programa poco relevante, que a su vez impacta en el turismo (ver serie fotográfica 2).

SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA REGIÓN

De acuerdo al análisis de la revisión bibliográfica y estadística de San Cristóbal de las Casas, así como la lectura del territorio, se reconoce que en el municipio la oferta económica existente está orientada a cuatro tipos de mercado:

1. El primero, está orientado a la oferta de productos y servicios a la población local
2. El segundo, dirigido a la venta de productos a la población indígena de la región Altos de Chiapas principalmente.

3. El tercero, está dedicado a la venta de productos y servicios a los visitantes nacionales e internacionales.
4. El último, orientado a la venta de productos artesanales y alimentos a nivel nacional e internacional.

Dentro del primero y el segundo mercado, Los rubros más importantes son: el comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, entre otros; a través de las cuales la población obtiene alimentos procesados y artículos para el hogar que no se producen en el estado de Chiapas; y el comercio y distribución de artículos de ferretería y materiales para la construcción (CEIEG, 2017). A pesar de esto, ambos rubros representan dos de los comercios que más han generado impactos negativos al medio ambiente en el municipio, el primero porque las grandes empresas de comercio al por menor (como Chedraui, Soriana, Aurrerá, entre otros) se han asentado sobre humedales, provocando inundaciones recurrentes en los fraccionamientos y colonias cercanas (Toledo, 2015). Igualmente, los comercios dedicados a la proveer materiales a la industria de la construcción han contribuido a la degradación del paisaje de San Cristóbal de las Casas a través de la destrucción de los cerros y montañas dentro de la ciudad y cercanas a las reservas ecológicas debido a la extracción de arena, laja y piedra.

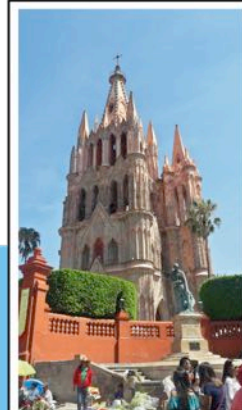
Dentro del segundo mercado, también sobresale el comercio de equipo y materiales para la agricultura (CEIEG, 2017) y artículos de primera necesidad (venta al por menor), entre los que destacan algunas cooperativas de consumidores en las comunidades rurales de Chiapas que compran los productos al por mayor y luego los distribuyen de forma interna, asesorados por algunas ONG o instituciones con sede en San Cristóbal de las Casas. Una de las iniciativas más relevantes, es el banco de hilos que promueve la Fundación León XIII, como una forma de mejorar la calidad de la materia prima para las prendas textiles artesanales que confeccionan las mujeres de las comunidades de los Altos-Selva de Chiapas. Como esta iniciativa existen algunas más que no sólo obtienen productos de otras partes del país, sino que también comercializan productos provenientes de las comunidades rurales en un esquema de comercio solidario.

Dentro del tercer mercado sobresale el turismo, el cual, de acuerdo a las estadísticas emitidas por el Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas (CEIEG) en mayo de 2017, San Cristóbal es el municipio líder con el 30.58% del total de llegadas en el estado con 838,000 de las cuales 755,069 fueron turistas residentes en el país y 82,931 fueron no residentes en el país.

Dentro de este mercado, San Cristóbal de las Casas cuenta flujos de turismo similares a Oaxaca y San Miguel de Allende, ciudades catalogadas como Patrimonio de la Humanidad por UNESCO, en 2008 y 1987 respectivamente (SECTUR, 2015a) y cuya difusión y promoción de los destinos data de años anteriores al auge turístico del Estado de Chiapas a principios de 2011 (Gobierno del Estado de Chiapas, 2013) y hasta la actualidad (con un descenso del 24% en 2014 (Anda Corral, 2016)), donde el papel de San Cristóbal de las Casas es muy importante ya que es el municipio con mayor afluencia turística en el estado (ver mapa7).

Finalmente, el sector en ascenso que comentábamos al inicio de este apartado tiene que ver con la confección de artesanías y la producción de alimentos orgánicos que se exportan a países como: EE. UU., Alemania, Holanda, Suiza, Japón, Italia, Dinamarca, España, Francia, Australia, Inglaterra, Bélgica y algunas ciudades en México, principalmente Guadalajara y la Ciudad de México. Donde destaca el comercio de prendas textiles.

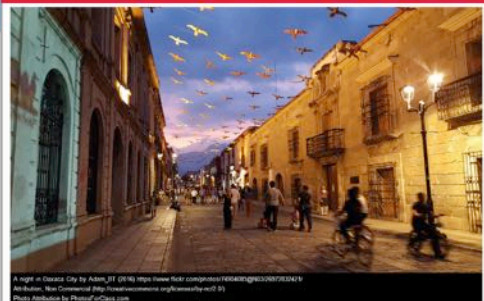
Asimismo, el café orgánico es uno de los productos más importantes que convergen en San Cristóbal debido a que Chiapas es el estado con el primer lugar en producción de café orgánico en el mundo, del cual, gran parte de éste se exporta a Europa y Estados Unidos, a través de 122 organizaciones cafetaleras (Pérezgrovas & Cervantes, 2002) que están estrechamente relacionadas con San Cristóbal de las Casas, a través de las Organizaciones No Gubernamentales que las asesoran, las cuales han generado una estrategia de comercialización que abarca un conjunto de aspectos que van más allá de elevar los niveles de ingresos de las familias productoras de café, como sucede con los grupos de mujeres artesanas que asesora K'inal Antsetik en diversas regiones del Sureste de México.



San Miguel de Allende	
Población	160,383 habitantes
Visitantes por año	1,228,604 visitantes
Visitantes nacionales	1,118,030 visitantes
Visitantes inter-nacionales	110,574 visitantes
Derrama económica	\$ 3,713,147,107.00



San Cristóbal de las Casas	
Población	209,591 habitantes
Visitantes por año	838,000 visitantes
Visitantes nacionales	755,069 visitantes
Visitantes inter-nacionales	82,931 visitantes
Derrama económica	\$ 3,700,180,000.00 (aproximado)



Oaxaca de Juárez			
Población	263,357 habitantes	Visitantes inter-nacionales	84,057 visitantes
Visitantes por año	1,148,616 visitantes	Derrama económica	\$4,442,618,049.00 (aproximado)
Visitantes nacionales	1,064,559 visitantes		



SIMBOLOGÍA

● Ciudades turísticas emblemáticas en México

MAPA DE FLUJOS LOCALES
Elaboración propia

ESCALA	FUENTES
Sin escala	Samayoa 2017, 2016 y Adam, 2016

Mapa 7: Ciudades turísticas con características similares a San Cristóbal de las Casas.
Fuente: (BT, 2016; CEIEG, 2017; Gobierno del Estado de Guanajuato, 2015; INEGI, 2015b; Samayoa, 2016, 2017)

SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS Y SU PATRIMONIO

Como se ha mencionado en los apartados anteriores, San Cristóbal de las Casas es un municipio con un acervo cultural muy grande, interesante y atractivo para el turismo nacional e internacional, así como para algunos grupos de artistas y estudiosos. Debido a ello, se han llevado a cabo numerosos estudios que evidencian la vulnerabilidad del patrimonio cultural material e inmaterial y el patrimonio natural.

Dicha vulnerabilidad de los elementos que conforman el patrimonio local se debe, sobre todo, al crecimiento de la población en San Cristóbal de las Casas, en primer lugar porque el crecimiento urbano genera mayor presión sobre las reservas ecológicas que se encuentran dentro de la zona urbana y cercanas a ella; y en segundo lugar porque el crecimiento implica la incorporación de nuevas culturas con costumbres y tradiciones muy diversas a las de San Cristóbal de las Casas, una integración que si no se realiza de forma adecuada, podría inducir algunos fenómenos como la gentrificación o el hermetismo marcado entre la población, los cuales modifican las dinámicas locales de forma drástica.

Dentro de la vulnerabilidad de los elementos del patrimonio natural, se identifican tres problemáticas principales:

1. Contaminación de cuerpos superficiales y subterráneos de agua por descargas de aguas negras.
2. Contaminación de aguas superficiales y subterráneas por residuos sólidos.
3. Cambios en el uso de suelo, los cuales provocan erosión, contaminación deforestación, desecación de los humedales y deterioro de los bosques locales por la extracción de materiales para la construcción (Agua y Vida A.C., CCEDESC, SEDESOL, & INDESOL, 2010).

Dentro de estas problemáticas uno de los efectos más visibles en el municipio es la modificación de los paisajes característicos de San Cristóbal de las Casas, los cuales, no sólo afectan la infiltración de agua a los mantos freáticos y contaminan las aguas superficiales, sino que afectan

el paisaje característico de San Cristóbal de las Casas, uno de sus principales atractivos turísticos y acentúan la vulnerabilidad de la población en las zonas con riesgo de deslizamientos como sucede en la zona de Salsipuedes y La Hormiga (ver serie fotográfica 7 y mapa 8).



Serie fotográfica 7: Zonas de degradación por el crecimiento urbano.
Fuente: Saldívar Aguilar, 2017.

Finalmente, dentro de la vulnerabilidad del patrimonio cultural material e inmaterial, se reconocen diferentes fenómenos:

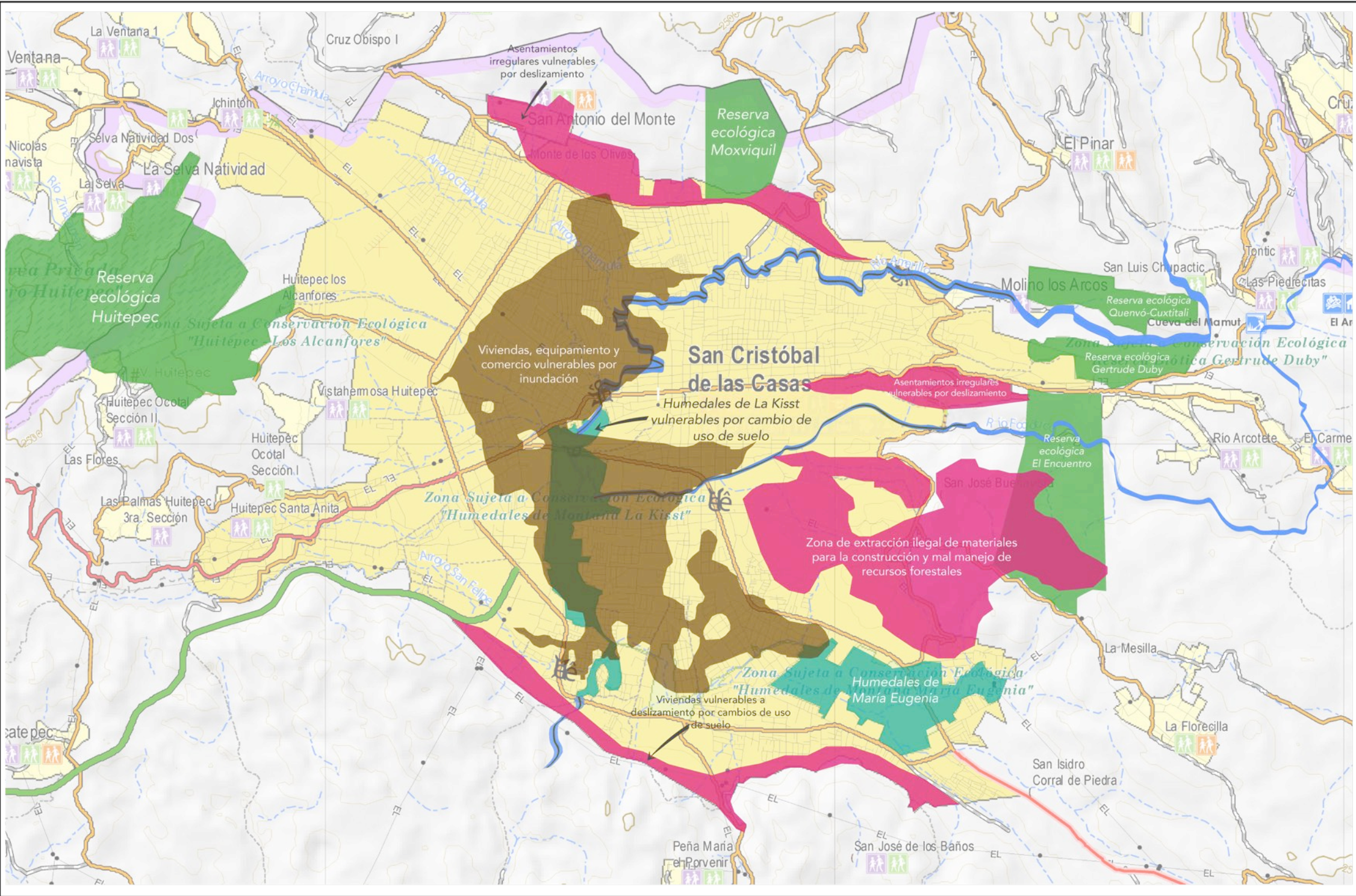
1. Impulso de las políticas de conservación que no fomentan la integralidad (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972; SECTUR, 2001, 2015b), que convierten al patrimonio material en un valor de consumo, únicamente accesible a una pequeña parte de la población (Waisman, 1990).

2. Apertura Vs. Hermetismo en los barrios tradicionales, la apertura de los barrios tradicionales los hace vulnerables a fenómenos como la gentrificación; mientras que el hermetismo de su población fomenta el arraigo hacia su territorio, pero dificulta las relaciones entre el resto de la ciudad y sobre todo con las dependencias del gobierno municipal.
3. La fuerte concentración de los recursos en la zona de monumentos históricos fomenta la degradación del resto de las formas del patrimonio local en San Cristóbal de las Casas, no sólo porque no existe un sistema de mantenimiento constante para el resto de los monumentos, edificios y elementos históricos, sino también porque el patrimonio deja de tener un lugar relevante en el imaginario de la ciudadanía ya que pierden su significado en la vida cotidiana.

El conjunto de estos tres fenómenos en torno al patrimonio cultural en San Cristóbal de las Casas, no permiten visibilizar, reconocer y preservar el resto de las formas y elementos del patrimonio cultural de forma adecuada, además, cuando el patrimonio que si es reconocido se transforma en un valor de consumo, este también pierde gran parte de sus significados, por lo que la tarea de preservación nuevamente se lleva a cabo de forma inadecuada.

Por esta razón, muchas de las costumbres y tradiciones de los barrios y colonias han desaparecido y muchas otras incluso son negadas al resto de la población como una forma de conservarlas y en ocasiones, debido a cuestiones de discriminación.

Así, dichas dinámicas y problemáticas en conjunto ponen en una situación de gran vulnerabilidad al patrimonio local y ponen en juego gran parte de las dinámicas sociales y económicas actuales, donde la sociedad nuevamente entra en conflicto, debido a la poca claridad que existe para definir los valores fundamentales de la sociedad en torno a la preservación del patrimonio cultural y natural de la región (ver mapa 9).



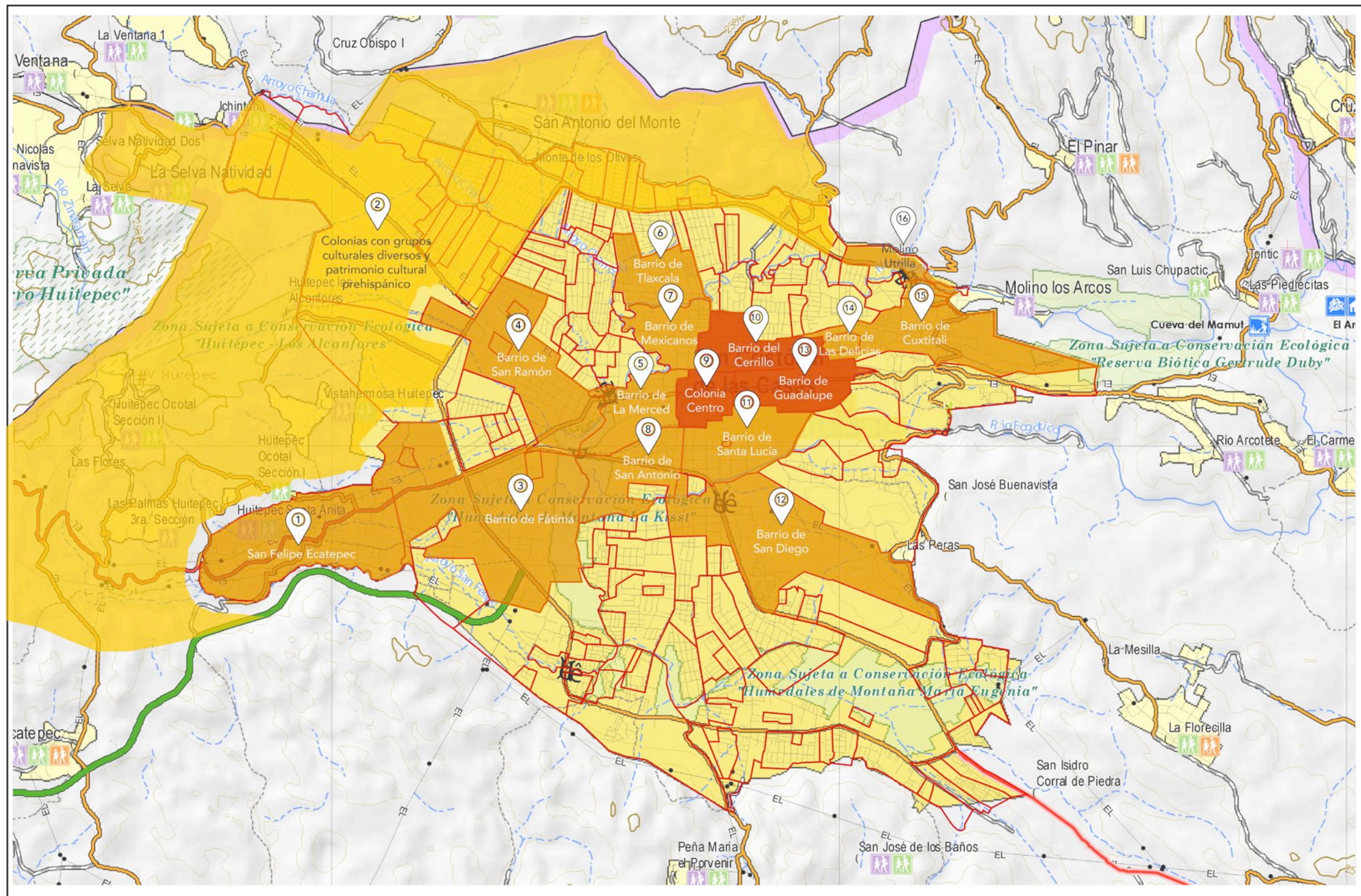
SIMBOLOGÍA

- Zonas vulnerables a inundación en caso de taparse el túnel
- Zonas en peligro por deslizamiento o derrumbes
- Reservas ecológicas
- Humedales de montaña (con zonas vulnerables por inundación)
- Cuerpos de agua superficiales
- Cuerpos de agua superficiales contaminados

MAPA DE RESERVAS ECOLÓGICAS Y ZONAS EN RIESGO
Elaboración propia

ESCALA	FUENTE
Sin escala	CEIEG, 2016

Mapa 8: Mapa de reservas ecológicas y zonas en riesgo. Fuente: elaboración propia a partir de Agua y Vida A.C. et al., 2010; LAIGE Ecosur, N/E; Periódico Oficial del Estado de Chiapas, 1994, 2007, 2008, 2014



SIMBOLOGÍA

- Barrios y colonias con patrimonio cultural material reconocido
- Barrios y colonias con patrimonio cultural material e inmaterial no reconocido o poco conocido
- Barrios y colonias con patrimonio cultural material e inmaterial prehispánico y/o de otras regiones.

MAPA DE BARRIOS Y COLONIAS CON PATRIMONIO CULTURAL
Elaboración propia

ESCALA	FUENTE
Sin escala	CEIEG, 2016

Mapa 9: Mapa de barrios y colonias con patrimonio cultural. Fuente: elaboración propia a partir de ITESO et al., 2014 y transectos urbanos

Tabla 4: Relación de elementos que conforman el patrimonio cultural de San Cristóbal de las Casas, de acuerdo a lo señalado en el mapa 9. Fuente: elaboración propia a partir de (ITESO et al., 2014)

SAN FELIPE ECATEPEC	1	▪ Iglesia de San Felipe Ecatepec ▪ Parque de San Felipe Ecatepec ▪ Elementos ceremoniales prehispánicos
ZONA NORTE	2	▪ Costumbres y tradiciones de la Zona Altos Tsotsil-Tseltal de Chiapas ▪ Gastronomía indígena ▪ Elementos ceremoniales prehispánicos
BARRIO DE FÁTIMA	3	▪ Gastronomía: pan coledo
BARRIO DE SAN RAMÓN	4	▪ Gastronomía: pan coledo ▪ Artes y oficios: alfarería
BARRIO DE LA MERCED	5	▪ Iglesia de La Merced ▪ Parque de La Merced ▪ Antigua cárcel municipal ▪ Feria del barrio y rituales religiosos ▪ Fabricación de velas artesanales
BARRIO DE TLAXCALA	6	▪ Puente de Tlaxcala ▪ Artes y oficios: - Adobe - Teja y ladrillo - Cera
BARRIO DE MEXICANOS	7	▪ Iglesia de Mexicanos ▪ Parque de Mexicanos ▪ Viviendas de la época de la colonia ▪ Industria textil artesanal
BARRIO DE SAN ANTONIO	8	▪ Iglesia de San Antonio ▪ Parque de San Antonio ▪ Pirotecnia

COLONIA CENTRO	9	▪ Catedral ▪ Plaza de la Paz ▪ Parque 31 de Marzo ▪ Palacio Municipal ▪ Parque de los Arcos ▪ San Nicolás/Portales/Viviendas de la colonia
BARRIO EL CERRILLO	10	▪ Iglesia de Santo Domingo ▪ ExConcento de Santo Domingo ▪ Alameda ▪ Mercado José Castillo T. ▪ Iglesia y parque del Cerrillo ▪ Viviendas de la colonia ▪ Carpintería, herrería y forja
BARRIO DE SANTA LUCÍA	11	▪ Iglesia de Santa Lucía ▪ Parque de Santa Lucía ▪ Iglesia de San Francisco ▪ Mercado de Artesanías ▪ Pirotecnia
BARRIO DE SAN DIEGO	12	▪ Iglesia de San Diego ▪ Parque de San Diego
BARRIO DE GUADALUPE	13	▪ Iglesia de Guadalupe ▪ Parque de Guadalupe ▪ La Ciudadela ▪ Real de Guadalupe ▪ Carpintería y talabartería
BARRIO DE LAS DELICIAS	14	▪ Huertos históricos de Las Delicias ▪ Gastronomía: dulces y conservas
BARRIO DE CUXTITALI	15	▪ Iglesia de Cuxtitali ▪ Parque de Cuxtitali ▪ Puente Peje de Oro ▪ Viviendas de la colonia ▪ Embutidos y platillos típicos coletos
MOLINO UTRILLA	16	▪ Molino Utrilla

PLANES DE DESARROLLO EN EL MUNICIPIO

La planeación para el Desarrollo Local en San Cristóbal cuenta con tres planes que son, hasta ahora, los más importantes:

1. Plan de Desarrollo Municipal (PDM)
2. Plan para San Cristóbal de las Casas, Pueblo Mágico
3. Plan de Desarrollo Local: San Cristóbal Ciudad Creativa (ver tabla 5).

Tabla 5: Temporalidad de los planes de desarrollo y los programas de financiamiento más importantes en el municipio. Fuente: elaboración propia a partir de (Ayuntamiento Municipal, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, 2012; Comisión de Pueblos Mágicos de México, 2015; SEDESOL, 2016)

Planes relevantes y su temporalidad		Financiamientos relevantes y su temporalidad	
Plan	Tiempo de ejecución	Programa de financiamiento	Tiempo de ejecución
Plan de Desarrollo Municipal	3 años	Fondo Proequidad	7 meses
Plan San Cristóbal de las Casas Pueblo Mágico	2 etapas de 2 años	Fondo Semilla	1 año
Plan de Desarrollo Local San Cristóbal Ciudad Creativa	4 años	Fomento a la economía social	7 meses
		Programa de empleo temporal	3-12 meses

El primero tiene una temporalidad de tres años y está diseñado para ofrecer soluciones a las problemáticas que se enfrentan en la actualidad, tomando en cuenta las líneas de desarrollo que se establecen a nivel estatal y nacional. Se sustenta en el marco legislativo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas y la Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas, por esta razón es el plan más importante en el municipio y el que en la actualidad rige las acciones que se llevan a cabo en el municipio en materia de desarrollo.

El PDM de 2012-2015 fue diseñado en dos etapas, la primera contempló la consulta ciudadana durante la campaña electoral de Francisco Martínez Pedrero y la segunda se realizó a partir de la

participación de un grupo representativo de la ciudadanía, conforme a la Guía Metodológica para la elaboración del PDM (ver tabla 6).

El segundo Plan tiene una temporalidad de 4 años y se divide en varias etapas que se enfocan en realizar estudios y proyectos en materia de imagen urbana, gestión cultural y conservación ambiental en los barrios de San Antonio, El Cerrillo y Mexicanos, así como la continuación del cableado subterráneo en el centro de la ciudad y el mejoramiento de las banquetas.

El tercer Plan contempla un tiempo de ejecución de 4 años y es el único que, hasta ahora, promueve la colaboración entre el Ayuntamiento Municipal, la Sociedad Civil, los grupos de artesanos de las comunidades rurales de otros municipios y las Organizaciones que acompañan los procesos de comercialización de artesanías y otros productos locales. Se realiza en el marco del nombramiento de San Cristóbal Ciudad Creativa en el rubro de Artesanía y Arte Popular por lo que promueve que el arte y la cultura son las principales herramientas para la reconstrucción del tejido social, alcanzar la sustentabilidad urbana y mantenerla en el largo plazo y mitigar o erradicar situaciones de riesgo entre la población (ver tabla 7).

De acuerdo al análisis de los planes mencionados, se observa que la planeación en el municipio apunta a fomentar proyectos y procesos de corto plazo, por ello, las propuestas que realizan tienen un alto riesgo de interrumpirse durante los cambios de administración, sobre todo porque los programas de financiamiento más importantes en el municipio y la región se suman a las acciones cortoplacistas por lo que difícilmente fortalecen el tejido social (ver tabla 3).

Además de lo anterior, dos de los planes más importantes contribuyen a fomentar el arte y la cultura en el municipio por lo que se han generado un buen número de alianzas puntuales para realizar festivales como el Festival Cervantino Barroco, el Festival Internacional de Cine, entre otros, los cuales buscan posicionar a San Cristóbal como un destino para el turismo cultural en la ciudad (ver tablas 8 y 9).

Además de los festivales que promueve el Ayuntamiento Municipal y el Gobierno Estatal, la Sociedad Civil se ha organizado para promover algunos espacios de convivencia y reconocimiento de la cultura local que han servido como base para otros festivales como La Muestra Gastronómica que promueven los barrios de Cuxtitali y Las Delicias (ver tabla 7), los Sábados de Plaza, el Bazar MasDedos, entre otros; cuyo principal objetivo es fomentar el reconocimiento de la cultura local, la convivencia y el comercio alternativo.

Tabla 6: Plan de Desarrollo Municipal para San Cristóbal de las Casas.
Fuente: elaboración propia a partir de (Ayuntamiento Municipal, San Cristóbal de las Casas, Chiapas, 2012)

Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015	
Quién	Ayuntamiento Municipal.
Obj.	Alinear las acciones que se realizan en el municipio con las propuestas en el Plan de Desarrollo Estatal y Nacional
Cómo	Se sustenta en el marco Legislativo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la Ley de Planeación, Ley General de los Asentamientos Humanos, La Constitución Política del Estado de Chiapas, la Ley de Planeación para el Estado de Chiapas y la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Chiapas. Sigue los lineamientos del Sistema Nacional de Planeación Democrática. La generación del Plan se da en dos etapas: •Etapa de consulta a la ciudadanía durante la campaña electoral. •Proceso de participación ciudadana establecido en la Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal
Argumentos clave	Otorgar servicios de calidad Atención eficaz, respetuosa y honesta. Brindar seguridad pública y social para un ambiente de confianza y paz Diseñar, consensuar y ejecutar políticas públicas, estrategias y programas que permitan fomentar la cultura, el turismo y garanticen avanzar en la consolidación de un crecimiento ordenado y en un desarrollo integral sustentable del municipio. Transparencia y rendición de cuentas.
Estrategias	Bienestar social para tu familia: implementación de políticas públicas pertinentes y eficaces para mejorar los servicios públicos municipales y reducir la brecha existente en los niveles de bienestar social, mediante la atención de las necesidades básicas de la población y la generación de una plataforma de crecimiento físico, social, cultural y económico, basada en la equidad de género y la atención a grupos vulnerables, focalizados con criterios confiables, y a través de la prevención y la participación social. Seguridad para la tranquilidad de tu colonia y hogar: lograr que la población perciba un clima de paz y tranquilidad social que le permita disfrutar del entorno urbano o rural, así como convivir y vivir en armonía y tranquilidad Crecimiento integral y sustentable: provocar un desarrollo urbano-territorial integral y sustentable con base en el diseño y ejecución de políticas públicas pertinentes y eficientes a partir de los recursos naturales y de la infraestructura y equipamiento existente en el territorio municipal. Impulso de la cultura, el turismo y el desarrollo económico: promover e incentivar la inversión, tanto privada como pública de orden estatal y federal, en favor del impulso a la cultura, el turismo y el desarrollo económico del municipio y de sus habitantes. Administración moderna, eficaz y transparente: disponer de una administración eficaz, moderna y transparente que dé confianza, certeza y buen trato a la ciudadanía, y que al mismo tiempo se distinga por ser eficiente, combata la corrupción, propicie la estabilidad política-social y rinda cuentas claras y precisas.

Acciones	Incrementar y mejorar los servicios públicos municipales en materia de: agua potable, drenaje alcantarillado y saneamiento, limpia y aseo público, alumbrado público. Mejorar y ampliar los equipamientos públicos municipales en materia de: mercados y rastro público municipal, plazas, jardines y panteones. Establecer programas de atención a grupos vulnerables. Programas que permitan promover la equidad de género y reducir el maltrato físico y psicológico al que se enfrentan las mujeres. Programas tendientes a incrementar la cultura deportiva Gestión de programas que favorezcan la ampliación y la mejora en los servicios de educación y salud Programas de construcción mejoramiento de la vivienda social Programas que fomenten nuevas modalidades de atención social Programas de atención social en los núcleos de población que presentan índices o niveles de marginación Programas de orientación y apoyo a jóvenes Diseñar, establecer y operar un nuevo modelo de seguridad pública policial Establecer y conformar una prevención del delito con sentido social Fortalecer el sistema de protección civil. Diseñar, establecer y operar un sistema de tránsito y vialidad segura Fortalecer los esquemas y procedimientos de protección civil Evaluar, definir y dar seguimiento a una adecuada ordenación territorial del municipio y de los centros de población rural aledaños. Planear y regular el crecimiento de la ciudad para garantizar una expansión urbana ordenada y sustentable.
Acciones	Planear y regular el crecimiento de la ciudad para garantizar una expansión urbana ordenada y sustentable. Mejorar la imagen urbana de la ciudad y de los espacios públicos. Gestionar el ordenamiento relativo a la preservación, conservación y restauración del equilibrio ecológico y del patrimonio natural Propiciar el interés y la revaloración de nuestra cultura en el contexto local, estatal, nacional e internacional Impulsar y fortalecer a las actividades turísticas y culturales como la base del modelo económico a desarrollar y a consolidar por el sector público e inversionistas privados Establecer las bases de un crecimiento y desarrollo económico integral del municipio Garantizar la gobernabilidad, el Estado de derecho y la estabilidad política y social Modernizar y hacer más eficiente la administración pública municipal, agilizando y simplificando los trámites y procesos administrativos municipales, y mejorando el trato que recibe la ciudadanía de las distintas áreas de atención y servicios que ofrece el H. Ayuntamiento Agilizar y simplificar los procesos y trámites administrativos municipales Combatir la corrupción en todos sus niveles y formas, transparentar trámites y procesos
Fortalezas	Debilidades
Debido a que este Plan se sustenta en el marco legislativo y se alinea con los Planes de Desarrollo Estatal y Nacional, cuenta con recursos destinados a cada una de las acciones que propone. El Ayuntamiento está facultado para operar cualquiera de las acciones.	La participación ciudadana dentro del Plan es incipiente y al ser un plan con una visión a corto plazo, el impacto puede ser mínimo.

Tabla 7: PDL: San Cristóbal de las Casas Ciudad Creativa.

Fuente: elaboración propia a partir de UNESCO, 2016 y Ayto. Mpal. de San Cristóbal de las Casas, et. al. 2014.

Plan de Desarrollo Local: San Cristóbal de las Casas Ciudad Creativa	
Quién	Ayuntamiento Municipal, ITESO, ONGs, centros de investigación locales.
Objetivo	Nombramiento de San Cristóbal de las Casas como Ciudad Creativa en el rubro de Artesanía y Arte Popular
Cómo	Identificar a los tomadores de decisiones: en el nivel local, nacional e internacional Establecer la candidatura de un comité ciudadano pro Ciudad Creativa Realizar una investigación de los antecedentes más importantes Consulta con ciudades miembros Preparar una auditoria de los activos y programas que podrían ser parte de la red creativa Definir atributos relevantes Formular los rubros a los que podría contribuir la ciudad dentro de la red Buscar la ratificación del Alcalde Municipal Buscar la ratificación de Asociaciones profesionales a nivel nacional Buscar la ratificación de la Comisión Nacional de la UNESCO Buscar la ratificación de otras ciudades miembros de la red Enviar aplicación
Argumentos clave	El arte y la cultura como herramientas para: La reconstrucción del tejido social, Lograr la sustentabilidad y la sostenibilidad dentro de la ciudad y Mitigar o erradicar situaciones de riesgo en la población
Estrategias	Ámbito de la arquitectura y el desarrollo urbano: • Proyectos de productos y servicios • Recuperación, restauración y conservación de las plazuelas y edificios históricos Promoción de la creatividad y expresiones especialmente entre grupos vulnerables incluyendo mujeres y niños • Educación y cultura • El arte y la cultura estrategias profundas de sostenibilidad desde la infancia y la juventud Integración de las industrias creativas y culturales en los planes locales de desarrollo
Acciones	Cuéntame el telar Campamento San Cristóbal ciudad Creativa Fashion Revolution Day Cine expresiones Tertulias de apoyo Caravana itinerante
Fortalezas	
Este Plan de Desarrollo Local es el único que propone establecer vínculos entre el Ayuntamiento Municipal, las redes de artesanos locales y la sociedad civil, una serie de aliados que podrían apropiarse del plan y promover acciones a través de la colaboración.	
Debilidades	
El Plan prioriza las actividades artísticas y la artesanía popular, sector que ha tenido mucho auge en los últimos años pero que no ha sido plenamente aceptado por todos los grupos culturales presentes en San Cristóbal. Esta situación podría disminuir el impacto que se espera.	

Tabla 8: Festival Cervantino Barroco. Fuente: elaboración propia a partir de

Festival Cervantino Barroco	
Quién	Dirección de Cultura, Arte y Recreación, CONACULTA y CONECULTA.
Descripción	Festival artístico y cultural que se realiza cada año en el mes de octubre. Para 2015 se llevó a cabo la XIII edición del festival en el cual participaron diferentes grupos locales, nacionales e internacionales de teatro, música, danza, expresión corporal, entre otros; se realizaron talleres, un ciclo de cine, la Feria del Libro, programas barriales y rondallas.
Cómo	El Festival retoma las actividades y esencia del festival Cervantino en Guanajuato, fundado en 1972 y cuyo programa se ha consolidado como uno de los más importantes a nivel nacional. El Festival Cervantino de San Cristóbal cuenta con un país invitado cada año, a través del cual se da difusión y se presentan diferentes expresiones de arte local, además de los tradicionales grupos del folclore chiapaneco como las rondallas, la danza, la marimba y los grupos de rock y blues indígenas como Saktzebul y Lumal Tok.
Para qué	El Festival es una forma de posicionar a San Cristóbal como un destino para el turismo cultural en el país.
Proyección	En los últimos años se ha intentado llevar el festival a algunos de los barrios para llegar a un mayor sector de la población local.
Continuidad	En 2016 se realizará la XIV edición.
Fortalezas	
El Festival Cervantino ha tenido una buena recepción para quienes viven en el centro de la ciudad debido al renombre y visibilidad que éste le aporta a la ciudad, posicionándola como un destino cultural que deja una gran derrama económica en la ciudad. Junto con la Feria de la Primavera y de la Paz y la Feria del Libro ha sido uno de los festivales con mayor continuidad.	
Debilidades	
Al ser un festival de origen extranjero no está dirigido a los sectores indígenas de los municipios cercanos a San Cristóbal, por tanto no promueve la inclusión social.	

Tabla 9: Muestra Gastronómica de Cuxtitali y Las Delicias.
Fuente: elaboración propia a partir de Hidalgo, 2016

Muestra gastronómica de Cuxtitali y Las Delicias	
Quién	Comité de los barrios de Las Delicias, Cuxtitali y Peje de Oro.
Descrip.	Muestra que permite mostrar la cultura gastronómica de los barrios mencionados y abrir las puertas a los visitantes locales para conocer su historia y tradiciones apoyada por las radiodifusoras, artistas e investigadores locales.
Cómo	Cada mes los miembros de la junta de los barrios se organizan para elegir una temática, contactar a los artistas y personajes relevantes de la ciudad, distribuir los espacios disponibles en la plazuela de Cuxtitali y recordar a todos la logística del evento (no desechables, sólo productos locales y artesanales, mecánica de trueque, entre otros)
Para qué	La muestra es una forma de reconstruir los lazos de colaboración dentre vecinos, reconocer la historia común y modificar algunos hábitos respecto a los desechos.
Proyección	Se busca contagiar al resto de los barrios para recuperar los espacios públicos e incluir a las nuevas familias que residen en los barrios.
Continuidad	La Muestra se realizó cada mes, sin embargo debido a los conflictos originados por la posesión de los terrenos del manantial de Chupaktik y Kembó se interrumpió durante casi un año. En abril de 2016 se realizará una nueva edición.
Fortalezas	
La muestra Gastronómica y trueque de productos nace gracias a la iniciativa de la población local, logrando un buen nivel de apropiación y el consenso en los acuerdos tomados.	
Debilidades	
Al ser organizada por los habitantes de los barrios, los conflictos y eventualidades han impactado en la continuidad de la Muestra.	

SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS Y SUS VÍNCULOS

San Cristóbal de las Casas, a lo largo de su historia y debido a las tendencias de mercado y crecimiento actuales en las ciudades, ha construido vínculos con otras regiones que le permiten mantener y mejorar las diferentes iniciativas que se ponen en marcha. Debido a esto, se identifican cuatro tipos de vínculo, de acuerdo a la localización geográfica: relaciones al interior de la región Altos Tsotsil-Tseltal, relaciones con otros municipios y regiones del estado de Chiapas, relaciones con otros estados y regiones de México y relaciones con otros países en el mundo.

Es a partir de estos vínculos y relaciones construidos, que San Cristóbal de las Casas ha logrado incidir, fuera de la región, en diversos aspectos, convirtiéndose así, en un referente por su diversidad cultural y por su actividad turística.

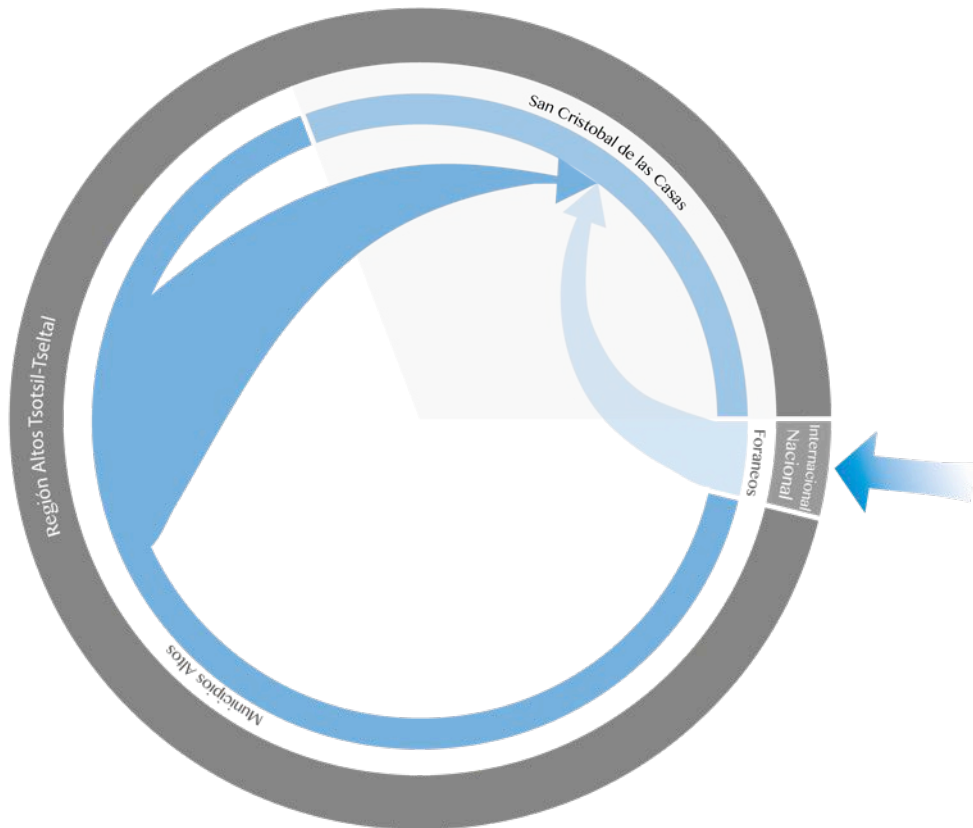
A continuación, se muestran los tres ámbitos más importantes:

1. El primero ejemplifica los flujos migratorios que dan origen a los tres grupos culturales presentes en la actualidad en el territorio.
2. El segundo, se debe a la importancia del flujo de visitantes en el municipio y sobre todo en la cabecera municipal.
3. Finalmente, el tercer diagrama ejemplifica los flujos de mercancías y servicios que llegan a San Cristóbal de las Casas y que la ciudad ofrece a otras regiones y países.

A partir de estos tres tipos de relaciones se puede reconocer las zonas que más aportan al municipio, ya sea a través del flujo de población o por la derrama económica que dejan en el municipio.

Dentro de los flujos migratorios podemos observar que la relación con la región Altos Tsotsil-Tseltal es muy estrecha debido a la gran cantidad de población que continúa migrando a San Cristóbal en busca de una mejor calidad de vida o por causas político religiosas (ver esquema 4),

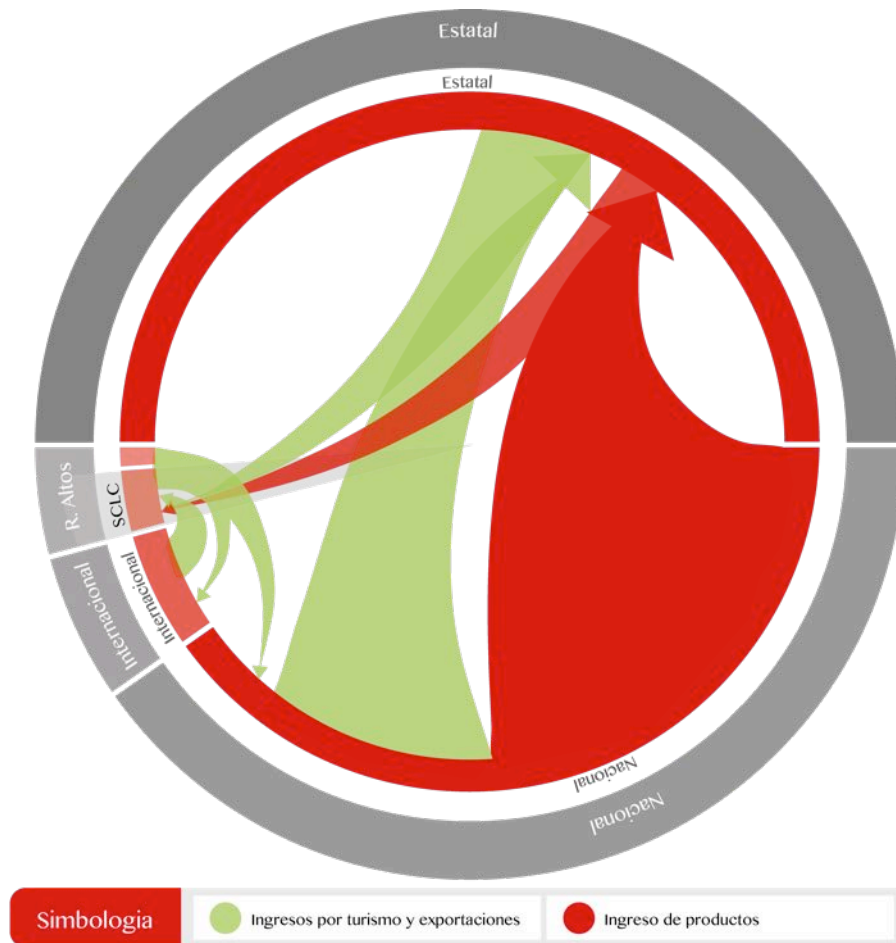
esto, sin duda contribuye a acentuar los tres grupos presentes en territorio como bien lo mencionó Berónica Palacios-Gámaz en 2009.



Esquema 4: Diagrama de flujos migratorios en la región.
Fuente: elaboración propia a partir de INEGI, 2016.

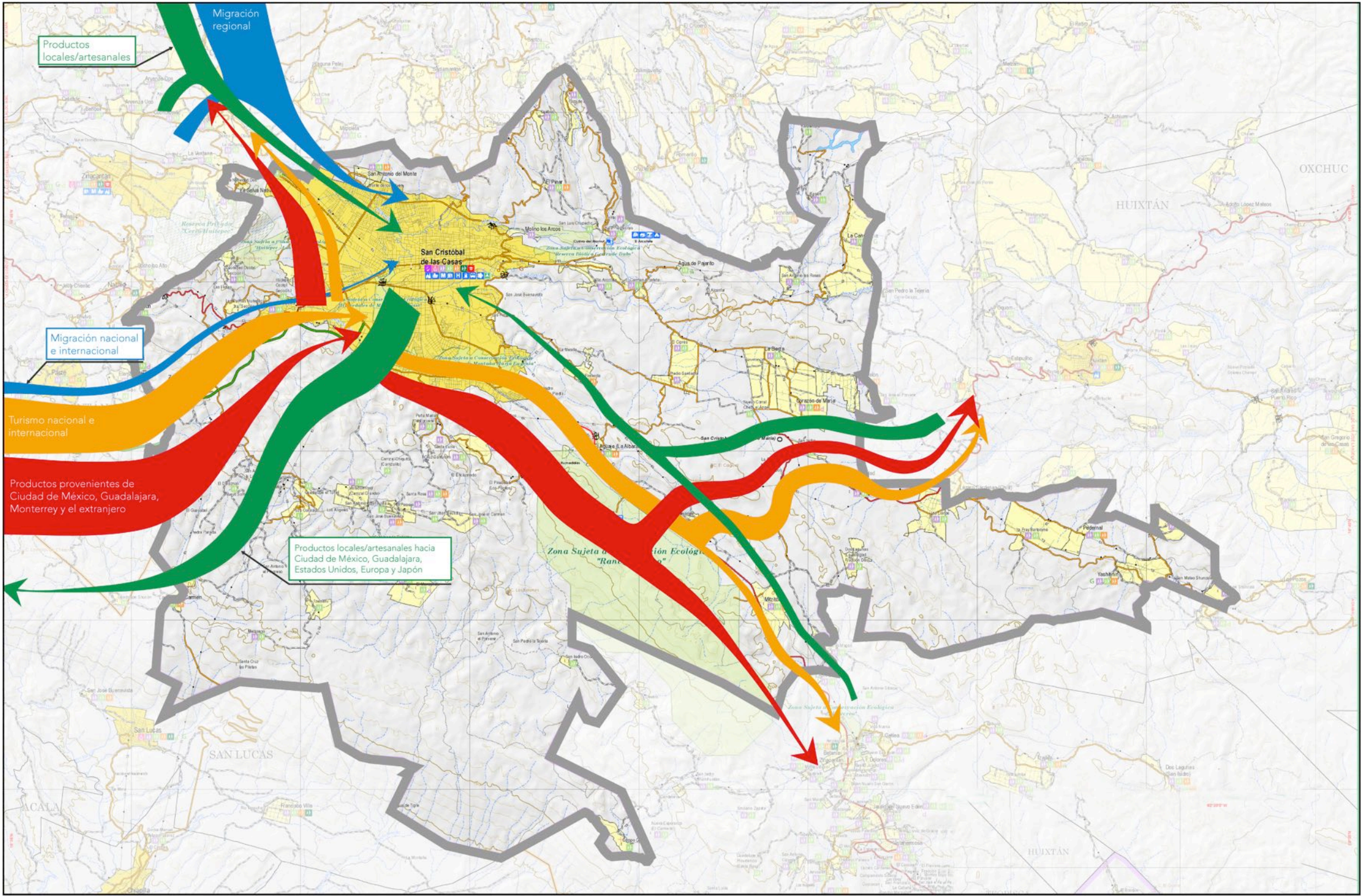
Además de los flujos migratorios, se puede reconocer otro tipo de flujo en el que se puede observar los recorridos que realizan los visitantes y turistas que llegan a San Cristóbal de las Casas, los cuales en un primer momento se instalan en la ciudad de San Cristóbal y posteriormente realizan viajes hacia la zona Selva de Chiapas y la Meseta Comiteca para visitar lugares como las cascadas de Agua Azul y Misol-Ha y las zonas arqueológicas de Palenque y Toniná en la región Selva y la ciudad de Comitán, Lagos de Montebello, Lagos de Colón y algunas zonas arqueológicas en la Región Meseta Comiteca (ver esquema 5).

Organizaciones o Instituciones que facilitan la venta y exportación de productos como el café, los textiles, las flores, entre otros.



Esquema 6: Diagrama de flujo comercial.
Fuente: elaboración propia a partir de (CEIEG, s.f., 2017; INEGI, 2015a)

Si observamos los flujos del comercio, el turismo y la migración en la región, se evidencia que San Cristóbal de las Casas es, sin lugar a dudas, un núcleo de conexión entre la zona Altos Tsotsil-Tseltal, Selva Lacandona, Meseta Comiteca, y Maya, lo cual permite un alto flujo de mercancía y población en la región (ver mapa8); debido a esto, se originan algunas dinámicas urbanas que, por un lado contribuyen a incrementar la derrama económica y la diversificación de la oferta en el municipio y por otro lado generan algunos conflictos en torno al territorio y la contaminación y explotación excesiva de los bancos de arena y las reservas de agua en la zona urbana (ver mapas 10 y 11).



SIMBOLOGÍA

- Flujo de bienes y servicios foráneos (egresos)
- Flujo de bienes y servicios locales/artesanales (ingresos)
- Flujo turístico
- Flujo migratorio

MAPA DE FLUJOS LOCALES

Elaboración propia

ESCALA	FUENTE
Sin escala	CEIEG, 2016

Mapa 10: Flujos de comercio, migración y turismo en la región. Fuente:CEIEG, s.f., 2017; INEGI, 2016 y recorridos municipales.

2.3 CONTEXTUALIZACIÓN DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

La complejidad de las relaciones y los espacios de colaboración en San Cristóbal de las Casas, las cuales se acentúan debido a la gran diversidad cultural que existe en el territorio donde las cosmovisiones de los diferentes grupos en ocasiones son casi opuestas, requiere un nuevo enfoque para el abordaje de las problemáticas y el impulso de elementos como la capacidad de innovación social, la autogestión en algunos grupos y sectores y los diferentes liderazgos consolidados en el municipio que son considerados como fortalezas.

Para que a partir de esto se puedan construir y fortalecer las capacidades necesarias para llevar a cabo un Plan estratégico orientado a impulsar el desarrollo local sustentable en el municipio, con el objetivo de impulsar el liderazgo que hasta ahora tiene San Cristóbal de las Casas en la región.

Debido a lo anterior, se reconoce que la planeación estratégica es relevante porque permite hacer más eficiente la labor de los diferentes sectores y grupos culturales en la consecución de los objetivos que estos mismos plantean, permite vincular los ámbitos de la sustentabilidad y tomar en cuenta la conservación del patrimonio, a través del concepto de desarrollo local, mismo que, considera la conservación de los valores/elementos patrimoniales locales y el reforzamiento de la vocación. Todo esto, a partir de un enfoque de abordaje complejo que admite el reconocimiento de los diferentes vínculos y relaciones que se establecen entre cada uno de los elementos mencionados, logrando entender al territorio en su conjunto y establecer objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Así, la planeación estratégica podrá dar cabida a las iniciativas de la población y conservar e impulsar las fortalezas y capacidades locales.

Debido a esto, los elementos más importantes, de acuerdo al contexto de San Cristóbal de las Casas y lo que proponen los expertos/as en planeación estratégica, desarrollo local y patrimonio, son los siguientes:

Tabla 10: Conceptos rectores de la investigación.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la realidad actual de San Cristóbal de las Casas, su historia y lo que mencionan Beteta & Moreno-Brid, 2012; Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1972; Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006; Fernández Güell, 2006; Gobierno del Estado de Chiapas, 2009; Healey, 2007; Tanese et al., 2006; UNESCO, 2003, 2003, 2005

Conceptos que se retoman en la investigación		
Planeación estratégica	Desarrollo local	Patrimonio
Actores	Capital social	Identidad
Liderazgo	Empoderamiento	
Partenariado/colaboración en red		
Participación ciudadana	Empoderamiento	Apropiación del territorio
Gobernanza	Equidad	
	Comunicación	
Fortalecimiento de la vocación	Conservación de los valores/activos locales	Patrimonio cultural (material e imaterial)
		Patrimonio natural
		Patrimonio mixto
		Paisajes culturales

En el caso particular de San Cristóbal de las Casas, estos elementos de la planeación estratégica para el desarrollo local sustentable, deben considerar la **interacción** de los tres grupos culturales que habitan en el municipio: indígenas, coletos y extranjeros o foráneos; y los diferentes sectores sociales que existen, ya que, en cada uno de ellos se han desarrollado diferentes capacidades que, si se orientan de forma adecuada, pueden aportar significativamente al proceso de planeación estratégica.

Asimismo, se debe tener en cuenta que los **liderazgos** contruidos en el municipio, son uno de los motores más importantes para impulsar la planeación estratégica, y a partir de los cuales, se pueden desencadenar nuevos procesos de empoderamiento de la población y fomentar la participación social, la toma de decisiones de forma consciente y consensuada y, finalmente, la apropiación y la defensa del territorio.

La **gobernanza** se entiende como la coordinación de las acciones, programas y estrategias a través de los cuales se fomenta la comunicación, el diálogo y la innovación, sobre una base de equidad que permita un esquema de colaboración en red más horizontal, que no sólo se da en momentos y procesos puntuales, sino que se inserta en la cultura local, como una forma de mejorar la coordinación, la transparencia, el diálogo y el acompañamiento.

El fortalecimiento de la vocación, en el caso de San Cristóbal de las Casas, hace referencia a la conservación de los valores y activos locales entre los que destacan los elementos del patrimonio local, entendidos como el conjunto de **elementos culturales**, ya sean materiales e inmateriales de la región: edificios históricos, paisajes representativos, costumbres, tradiciones, fiestas, rituales, artesanías, oficios, espacios de reunión y edificios históricos; y los elementos del **patrimonio natural**: bienes con valor estético, bienes claves para el sustento de la población y bienes con valor representativo para la historia natural de la región.

Cuando estos elementos del patrimonio se relacionan y entrelazan, se convierten en **patrimonio mixto**, como sucede con los paisajes locales, puesto que tienen valor porque son considerados como parte del sustento de la población, tienen un significado cultural para la población y forman parte de la identidad local; un ejemplo claro de esto es el Cerrito de San Cristóbal, uno de los bosques urbanos más emblemáticos, ya que es considerado como un referente y un símbolo de la población sancristobalense, en el cual se llevan a cabo importantes acciones de conservación, y una de las festividades más importantes en el municipio: la feria de San Cristobalito.

Una vez descritos los conceptos que se retomarán en el trabajo, es necesario reconocer que estos son considerados como los articuladores de los tres ámbitos de la sustentabilidad: social, económico y ambiental; a través de los cuales se devela la realidad actual de San Cristóbal de las Casas y las directrices en cada uno de ellos:

1. En el **ámbito social**, se reconoce que la planeación estratégica para el desarrollo local sustentable debe apuntar a **dar cabida a la diversidad cultural** a través de acciones, programas y estrategias que fomenten la **interculturalidad** y el **autoconocimiento**, logrando así, grupos culturales con capacidad de gestión, con una identidad sólida y que se apropien del territorio.
2. Dentro del **ámbito económico** se debe considerar el **fomento a la capacidad de innovación social**, para **reforzar de la vocación del territorio y fortalecer los lazos de comercio con otras regiones** y, sobre todo con la región Altos Tsotsil-Tseltal, mediante el **impulso de los productos y oficios tradicionales**: artesanías, textiles, alimentos y platillos regionales, entre otros; retomando los principios de la **economía naranja**, a partir de la cual, la producción de bienes y servicios culturales, y el comercio tradicional podrán insertarse al mercado convencional nacional e internacional, fomentar el impulso a la creatividad local e insertarse a esquemas de economía cooperativa, como Comercio Justo, y modelos de cooperativas como la Unión de Cooperativas Tosepan, a partir de los cuales se valore la calidad del trabajo de cada uno de los grupos culturales presentes en la región.
3. El **ámbito medio ambiental** se desprende de los elementos que **conforman el patrimonio local**, en los cuales se toman en cuenta aquellos que son parte del patrimonio natural y del patrimonio mixto; como una forma de **reconocer su importancia para el sustento de la población y su presencia y representatividad en el imaginario colectivo**.
De esta forma, se estará contribuyendo a la conservación y preservación de los ecosistemas claves en la región, como: humedales, ríos, reservas ecológicas, entre otros.

Para ello es necesario tomar en cuenta todas las formas del conocimiento: la sabiduría popular, el conocimiento científico, las técnicas y oficios, el simbolismo cultural, entre otros; como una forma de dar cabida a las diferentes formas de ver la realidad, de pensar, de sentir y todas las posibilidades que existen entre estos conceptos y una infinidad más, tomando en cuenta los tres principios de las Epistemologías del Sur que plantea Boaventura de Sousa Santos (2011), en los que se reconoce que el entendimiento del mundo es mucho más amplio que el de la cultura dominante (en el caso de México son la cultura europea y estadounidense) y que el que plantean la ciencia, puesto que existe una diversidad infinita de estar, sentir, ver, pensar y concebir el mundo, las cuales deben activarse y transformarse de forma teórica y práctica.

2.4 ANTECEDENTES EMPÍRICOS

En este apartado, fue necesario identificar algunas de las experiencias sobre planeación estratégica que se han llevado a cabo en nuestro país y otras partes del mundo. Entre las cuales, y para abonar al caso particular de San Cristóbal de las Casas, sobresalieron el trabajo realizado en Medellín, Colombia, y en Colima, Colima; donde se han llevado a cabo importantes iniciativas que de alguna manera han contribuido a mejorar la calidad de vida de su población.

Para llevar a cabo el análisis de las acciones llevadas a cabo en ambas ciudades fue necesario llevar a cabo una breve revisión documental para conocer las principales características de las ciudades, además de un par de entrevistas para conocer a profundidad la experiencia de los líderes en materia de planeación y sus aprendizajes.

Respecto a los dos ejemplos de planeación estratégica, se retoma el caso de Medellín debido a la similitud que se identifica respecto a la emergencia de lo social que se dio a finales de 1980 y 1990 debido a los altos índices de violencia e inseguridad que, de alguna forma, comparten elementos similares con San Cristóbal de las Casas debido a todos los movimientos que han surgido en torno a la defensa de los derechos humanos y la generación de nuevas alternativas para mejorar la calidad de vida de la población y construir puentes entre los diferentes grupos y sectores sociales.

Medellín es una ciudad con más de dos millones de habitantes que resurge de un proceso de violencia e inseguridad que se dio a finales de la década de 1980 y durante la década de 1990 como producto de la fuerte crisis económica y los altos flujos migratorios que se dieron entre 1950 y 1970, periodo en el que la ciudad quedó prácticamente aislada.

Debido a esta situación, comienza a darse una emergencia de lo social que permite a la ciudadanía generar alianzas y una cultura de conciencia que impulsa la participación de la misma, en la toma de decisiones en la ciudad y asumir las responsabilidades que cada grupo, gremio, institución y entidad debían llevar a cabo para poner fin a la situación de crisis que se vivía en la región.

En la actualidad, estas acciones han contribuido a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía en torno a la seguridad, así como otros ámbitos entre los que cabe destacar: la disminución de la pobreza urbana, la cual ha asciende a tan sólo el 16.1% de la población y los índices de desempleo, los cuales asciende al 11.2%

Dentro del proceso, se reconoció que, durante el ejercicio de planeación estratégica y su puesta en marcha, en Medellín se reconocieron los siguientes logros:

1. La ciudad es un proyecto compartido que requiere de la participación de todos y cada uno de los grupos y sectores presentes en el territorio: para que la ciudadanía tome parte en las decisiones, es necesario construir acuerdos comunes que interpongan el bien común frente a los intereses individuales.
2. El liderazgo de las instituciones de gobierno es necesario para poner en marcha lo propuesto en la planeación estratégica y, por tanto, debe construirse.
3. Es necesario partir del reconocimiento de todos y cada uno de los grupos y sectores para tomar en cuenta a las minorías.
4. Existen asuntos que son fundamentales y atañen a todos/as por igual: **equidad, inclusión y desarrollo humano, educación, medioambiente, movilidad y transporte, acceso a la ciudad, empleo, desarrollo económico, seguridad, gestión del riesgo y los desastres, atención a las comunidades vulnerables, y el establecimiento de un pacto por el territorio que fortalece la identidad y la apropiación del territorio por parte de la ciudadanía.**

En la actualidad los dos principales retos en Medellín son ampliar sus éxitos hacia la región para mejorar la coordinación metropolitana y mantener dichos logros en el largo plazo.

A partir de lo anterior, se despliega la siguiente tabla en la que se describen de forma amplia las iniciativas llevadas a cabo en Medellín, sus éxitos y los retos que enfrenta en la actualidad; así como algunos aspectos que nos ayudan a poner en contexto lo mencionado con anterioridad:

Tabla 11: Análisis de la situación actual en Medellín respecto a la planeación estratégica.
Fuente: elaboración propia a partir de (Alcaldía Medellín, 2014; Hierro, 2016; Pérez, 2016)

Ciudad	Medellín	País	Colombia	Hab.	2.1 millones
Aspectos demográficos	De los 2.1 millones de habitantes, 16.1% está en condiciones de pobreza de los cuales sólo 3% está en condiciones de pobreza extrema. El porcentaje de población con desempleo es de 11.2%.				
Aspectos relevantes	Medellín fue fundada en 1616 por el español Francisco Herrera y Campuzano. En la actualidad es la capital del Departamento de Antioquia. Durante finales de 1980 y en la década de 1990 experimentó una situación de violencia, narcotráfico e inseguridad; debido a los altos índices de crecimiento que se dieron entre 1950-1970, la crisis económica y el aislamiento de la ciudad. A partir de esto, la ciudadanía tomó parte en la crisis que estaban viviendo para construirse como una ciudadanía activa y consciente de las responsabilidades que tenían que asumir para mejorar la situación, las cuales confluyeron con los cambios que se hicieron en la constitución a nivel nacional.				
Éxitos	· Se reconoció que se debe tener una agenda compartida, corresponsable, de largo plazo la cual va más allá de las coyunturas específicas, políticas, electorales y de cada gobierno y que debe considerar los acuerdos a los que llegó la ciudadanía: fomentar la equidad, la inclusión, el desarrollo humano, la educación, reservar el medioambiente, mejorar la movilidad y el transporte, fomentar el acceso a la ciudad, el empleo, el desarrollo económico, la seguridad, la gestión del riesgo y de los desastres, y proveer atención a las comunidades vulnerables. · Se reconoció que una ciudad y una sociedad maduras son aquellas en las que el bien común prima entre el resto de los asuntos urbanos y territoriales. · Se generaron mecanismos de confianza y respeto entre la ciudadanía y las entidades de gobierno. · Reconocer que la democracia es un asunto de todos los grupos y sectores sociales presentes en el territorio y que la ciudad es un proyecto compartido.				
Fortalezas	· La sociedad tiene una identidad y sentimiento de apropiación del territorio muy fuerte. · La ciudadanía se asume como una sociedad precursora de la planeación estratégica en Latinoamérica. · La academia tiene un alto nivel de representatividad. · La planeación es importante siempre y cuando esté seguida de acciones concretas y los recursos necesarios.				
Retos	En la actualidad, la ciudad de Medellín afronta retos respecto a la metropolitanización, pues entienden que el futuro de la ciudad depende del lugar en el que está inmersa. Se ha alcanzado un nivel de confort entre la ciudadanía que está desarticulado las redes generadas en décadas anteriores.				
Visión a futuro	Es necesario continuar el fortalecimiento del desarrollo económico y la equidad. Ampliar los éxitos logrados al resto de la región.				

El caso de Colima es relevante porque la ciudad está regida bajo una normativa y dentro de un contexto muy similar a San Cristóbal de las Casas, por ello, el análisis de este caso se centra en la puesta en marcha de algunas iniciativas similares a las que se han llevado a cabo en San Cristóbal de las Casas, con éxito y las alianzas de colaboración que se han establecido en Colima para mejorar el impacto de dichas iniciativas.

Colima es la capital del estado con el mismo nombre, el cual se localiza dentro de una de las zonas con mayor actividad industrial en el país y con un importante flujo de mercancías, gracias a los puertos comerciales que se localizan en el territorio, uno de los más importantes es el de manzanillo, en el mismo estado de Colima.

La ciudad cuenta con poco más de 140,000 habitantes, cuyos niveles de desempleo son muy elevados a pesar de que la población es reducida (similares al 30.08%). Asimismo, el municipio de Colima cuenta con un grado de rezago social clasificado como Muy bajo y con un 27.9% de su población en condiciones de pobreza.

Debido a esto, el Instituto de Planeación del Municipio de Colima ha enfocado gran parte de sus acciones a mejorar la calidad de vida de las colonias y barrios de la periferia a través del mejoramiento del espacio público y, recientemente, construir una base sólida para fomentar la participación de la ciudadanía y construir comunidad.

El Instituto de Planeación del Municipio de Colima (IPCO), se consolida en 2006 gracias a las políticas que se estaban impulsando durante este periodo, a la colaboración con la Organización No Gubernamental canadiense Sustainable Cities International y el liderazgo que ejercían el Presidente Municipal y su gabinete en aquel entonces.

A partir de esto se reconoce lo siguiente:

1. La construcción de liderazgos significativos y conscientes, sobre todo en el interior de las administraciones municipales, es fundamental para detonar el proceso de planeación estratégica.
2. Establecer alianzas de colaboración con entidades que tengan capacidad de injerencia más allá del ámbito local, en el caso del IPCO son: *Sustainable Cities International*, Fundación Rockefeller, INAH, entre otras.
3. Fortalecer a la sociedad para que esta tome parte en las decisiones municipales y la planeación estratégica.
4. Fortalecer al sector gubernamental con miras a generar conciencia sobre la importancia de generar y consolidar planes y programas de largo, mediano y corto plazo.

A continuación, se explican ampliamente algunas de las iniciativas, éxitos y retos que enfrenta la ciudad de Colima respecto a la planeación estratégica:

Tabla 12: Análisis de la situación actual en Colima, respecto a la planeación estratégica.
Fuente: elaboración propia a partir de(AHMC, 2005; CONEVAL, 2016; INEGI, 2016; IPCO, 2107; Ríos, 2016)

Ciudad	Colima	País	México	Hab.	146,904
Aspectos demográficos	Colima cuenta con una población relativamente joven con un promedio de 29 años y 30.08% de población con desempleo (a nivel estatal). De los 146,904 habitantes, 27.9% está en condiciones de pobreza, de las cuales sólo 1.4% está en condiciones de pobreza extrema. El Ingreso total per cápita en el municipio asciende a \$4,237 con un grado de rezago social: Muy bajo.				

Aspectos relevantes	La ciudad de Colima fue fundada el 10 de enero de 1527 por mandato de Hernán Cortés. Debido a esto es considerada una ciudad con un acervo patrimonial importante, mismo que se conserva y administra a través del Archivo histórico de la ciudad de Colima, el cual existe desde el momento en que se fundó la ciudad. Otro de los momentos más importantes, fue el 15 de abril de 2006 cuando se publica en el Diario Oficial del Estado de Colima: la creación del Instituto de Planeación del Municipio de Colima el cual en la actualidad lleva a cabo los siguientes programas: · Estudio de uso del espacio público · Recuperación de cuerpos de agua · Mejoramiento del transporte público (autobuses, ciclistas...) · Proyecto centro a centro para conectar a Colima y Villa de Álvarez por las rutas tradicionales. · Rutas turísticas: Colima-Villa de Álvarez-Comala. El IPCO, actualmente colabora con la red internacional canadiense Sustainable Cities International y a la red de ciudades resilientes que impulsa la Fundación Rockefeller.
Éxitos	El Instituto de Planeación de Colima (IPCO) ha logrado consolidarse como una entidad descentralizada que colabora con las administraciones municipales a través de asesoría y estudios para el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Coordinación de los organismos descentralizados a través del IPCO (INAH y Archivo histórico de la ciudad) y de los diferentes sectores sociales presentes en el territorio a través de los institutos, organizaciones y otras representantes: Universidad de Colima, Instituto Tecnológico de Colima, Colegio de Médicos, Cámara de Restauranteros, Transportistas, CANPEVI, 2 Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros Civiles, Colegio de notarios, asociación de cronistas e historiadores de los pueblos de Colima, Federación de transportistas, ONG, CANACO y CANACINTRA
Fortalezas	Organismos descentralizados tienen una alta representatividad. Redes de colaboración en el municipio y con otras entidades en el país y a nivel internacional.
Retos	· La voluntad política, en ocasiones, complica el trabajo de los organismos descentralizados. · Es necesario impulsar la capacidad de autogestión y toma de decisiones entre la población para que estos participen de forma activa en la generación de propuestas y la planeación municipal. · Mejorar las relaciones entre los municipios conurbados con miras a la metropolitanización.
Visión a futuro	Actualmente se está trabajando para mejorar la relación y coordinación entre Colima y los municipios conurbados para metropolitanizar algunos de los servicios públicos, mejorar el manejo de los recursos financieros y ambientales y homologar los criterios en cada uno de los ámbitos.

Dentro de la visión a futuro que se tiene en las dos ciudades, se reconoce que una de las principales tareas es mejorar las relaciones que ambas tienen con los municipios o regiones cercanas a las mismas, puesto que se reconoce que el sustento de las ciudades depende de la región en la que están inmersas y las relaciones que establezcan con este.

Debido a esto, la metropolitanización de algunos recursos (sean ambientales o financieros), de los servicios públicos y de la gestión, es fundamental para asegurar la supervivencia de las

ciudades en el largo plazo, es decir, se reconoce que sólo mediante la gobernanza territorial las ciudades podrán perdurar en el tiempo y fortalecerse.

Para el caso de San Cristóbal de las Casas, los éxitos y logros en las dos ciudades son significativos ya que también es necesario **fortalecer a la ciudadanía para que esta tome parte en las decisiones municipales y en la planeación estratégica, fortalecer el liderazgo que ejerce el Ayuntamiento** con miras a que sea el mismo, quien impulse el proceso de planeación y facilite las herramientas y espacios que la ciudadanía demande a favor del bien común; establecer un **pacto por el territorio** en el que se priorice el bien común y el fortalecimiento de la identidad municipal y a partir del cual se **establezcan los asuntos fundamentales**.

SÍNTESIS FINAL DEL CAPÍTULO

Detonar un proceso de planeación estratégica para el desarrollo local sustentable adecuado a San Cristóbal de las Casas requiere considerar las fortalezas y las capacidades instaladas en el territorio, además de incluir a la sociedad civil, las instituciones locales, las dependencias de gobierno y la academia, entre otros sectores sociales, a través de un esquema de participación y diálogo en los momentos claves de la planeación.

Debido a lo anterior, al inicio del proceso de planeación es fundamental identificar uno o más grupos líderes, con la capacidad de vincular los procesos y acompañar al resto de la población mediante esquemas de colaboración en red, que fomenten el empoderamiento social y la puesta en valor de los recursos locales: patrimonio cultural y natural, el medioambiente y los ecosistemas, la diversidad cultural y las economías tradicionales y alternativas que se están desarrollando en el municipio.

Para ello, es necesario reconocer que el municipio, -en particular la cabecera municipal- es el núcleo regional donde converge la población de la zona Altos Tsotsil-Tseltal y otras zonas del estado de Chiapas, con el objetivo de potenciar el liderazgo de la ciudad en la región y construir un núcleo en el que convergen, y tienen cabida, las diversas formas de pensar, de vivir y de entender el mundo.

Durante el proceso de planeación, los estudios científicos y sociales realizados en los últimos 20 años juegan un papel fundamental ya que estos nos proporcionan el estado actual de la situación de San Cristóbal de las Casas, lo cual revela una brecha muy grande entre lo que se plantea en los procesos de planeación generados en los últimos años y los niveles de desigualdad que existen –y siguen creciendo- en el municipio y la región, donde la población indígena es la más vulnerable, a pesar de ser la mayoría en el municipio, y fomenta un esquema en el que los grandes programas y proyectos están orientados a un solo sector: **el turismo.**

Diseño metodológico

3. DISEÑO METODOLÓGICO

PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

Generar los lineamientos y recomendaciones adecuados al contexto de San Cristóbal de las Casas, requiere de múltiples procesos de análisis, para los cuales, se llevó a cabo una minuciosa definición de las categorías, los conceptos y las variables que se tomaron en cuenta a lo largo del trabajo de investigación.

Este capítulo está destinado a profundizar en el diseño metodológico dentro del cual se plantean las preguntas generadoras y los objetivos de la investigación, así como los supuestos iniciales, los instrumentos que se emplearán durante la recolección de información en campo y el análisis de la información que se obtendrá.

Así, el trabajo se divide en **tres grandes etapas centradas en las dinámicas internas del municipio y algunos flujos e intercambios con otras regiones y municipios**: en la **etapa inicial** se llevaron a cabo dos procesos: las primeras aproximaciones y la definición de los ejes rectores de la investigación. Durante las primeras aproximaciones se estudiaron los movimientos sociales y la historia; mientras que en la definición de los ejes rectores se identificaron y desarrollaron los conceptos que fundamentan la investigación; así como los tres ámbitos (social, economía y medioambiente) y las dos dimensiones a través de las cuales se observa la realidad en el municipio. Durante esta etapa, también se determinará la profundidad, el alcance y los objetivos de la investigación.

En la **segunda etapa** se definirán los instrumentos de recolección de información, para los cuales será necesario definir una serie de observables a analizar durante su aplicación, la revisión documental, observación directa, entrevistas a actores clave del territorio y entrevistas a expertos en el ámbito de la planeación local).

Finalmente, la **tercera etapa** está destinada a interpretar la información obtenida con anterioridad para generar los lineamientos y las recomendaciones que orientarán el proceso de construcción de un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable, adecuado al municipio de San Cristóbal de las Casas, a través del establecimiento de una base mínima y necesaria de equidad y equilibrio entre los diferentes grupos culturales que existen en el municipio y entre estos y el territorio.

3.1 PROCESO DEL DISEÑO METODOLÓGICO

Para este estudio, se adopta el sistema de conocimiento referente al paradigma hermenéutico-interpretativo y una metodología cualitativa, a través de las cuales se realiza una representación de la realidad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas; la vida en sus barrios históricos y colonias de la periferia, además de caracterizar los movimientos sociales más relevantes en la historia y cultura de la región.

El alcance de este trabajo de investigación es macro-diacrónico, en tanto que **el estudio considera algunos flujos e interacciones en el interior del municipio y, entre éste y con el territorio al que se circunscribe. Por ello, los lineamientos se enfocan a generar recomendaciones que consideran las dinámicas internas de San Cristóbal de las Casas e incluyen a todos los grupos culturales y sectores sociales presentes en el municipio**, así como la evolución de ambos a través de los movimientos sociales más relevantes en la historia.

Todo lo anterior, requiere de una profundidad comprensiva ya que se pretende reconocer y **entender los vínculos entre la población y las dinámicas locales relevantes** con el fin de que los lineamientos fortalezcan los círculos virtuosos y los vínculos de colaboración.

Así, se definen tres grandes etapas de investigación las cuales estuvieron definidas de la siguiente forma:

1. Reconocimiento del territorio y definición de ejes rectores
2. Definición de la metodología para la recolección de información
3. Análisis de la información y propuesta.

Derivado de lo anterior, en la **primera etapa** se realizó una serie de primeras aproximaciones, en las que se identificaron los ámbitos y aspectos más significativos en la región a través del análisis

de los momentos históricos más importantes, y la forma en que estos determinaron el carácter de las relaciones en el municipio, con el estado de Chiapas, con México y con otros países. Esto, con el fin de establecer los ámbitos y dimensiones sobre las cuáles se construye la vida cotidiana de San Cristóbal de las Casas, y así, definir las categorías y conceptos más relevantes en cada uno de ellos.

Así, se definieron los tres ámbitos sobre los cuales se construye el concepto de la sustentabilidad en el territorio: social, económico y ambiental y, posteriormente, las dos dimensiones sobre las cuales se construye el concepto de sustentabilidad y así reconocer cómo la vida cotidiana adquiere sentido en el territorio y se regulan las acciones, programas y proyectos de mayor presencia en la región. Dichas dimensiones, tienen que ver con los elementos que constituyen el patrimonio y los planes, las políticas y las normas que equilibran e impulsan las dinámicas cotidianas de la región teniendo en cuenta el contexto global.

Esto quiere decir, que si bien la realidad fue analizada a través de distintos lentes, siempre se tuvo presente que cada uno de los ámbitos se entrelaza y adquiere sentido a través de las dimensiones en las que interactúa, por tanto, los ámbitos sobre los cuales se trabaja no pueden ser concebidos por separado ya que es sólo de la interacción, que resulta la construcción de una ciudadanía activa, se genera apropiación del territorio y se establecen vínculos fuertes que reestructuran el tejido social (ver ilustración 3).

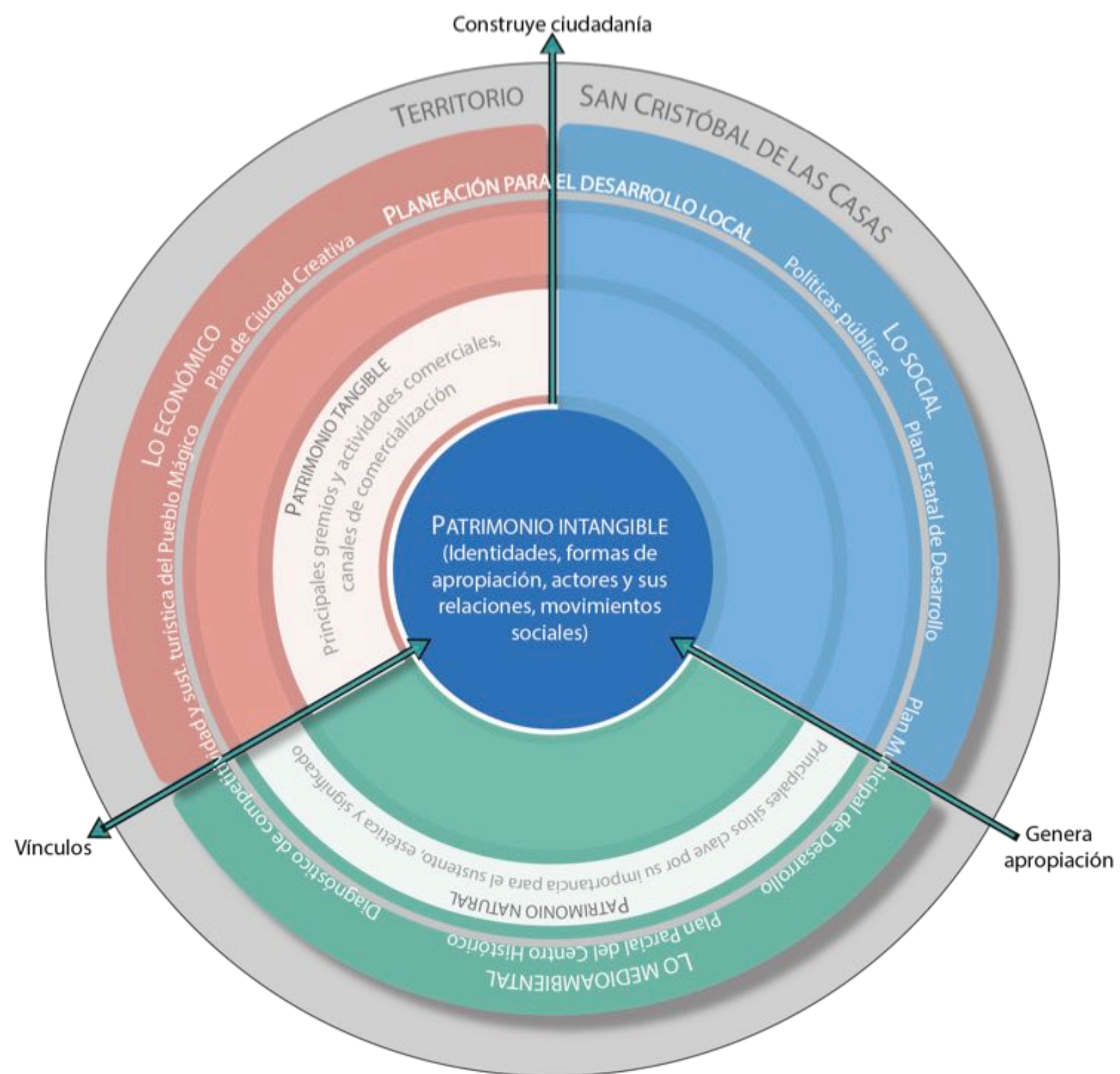


Ilustración 3: modelo heurístico. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la realidad actual del municipio.

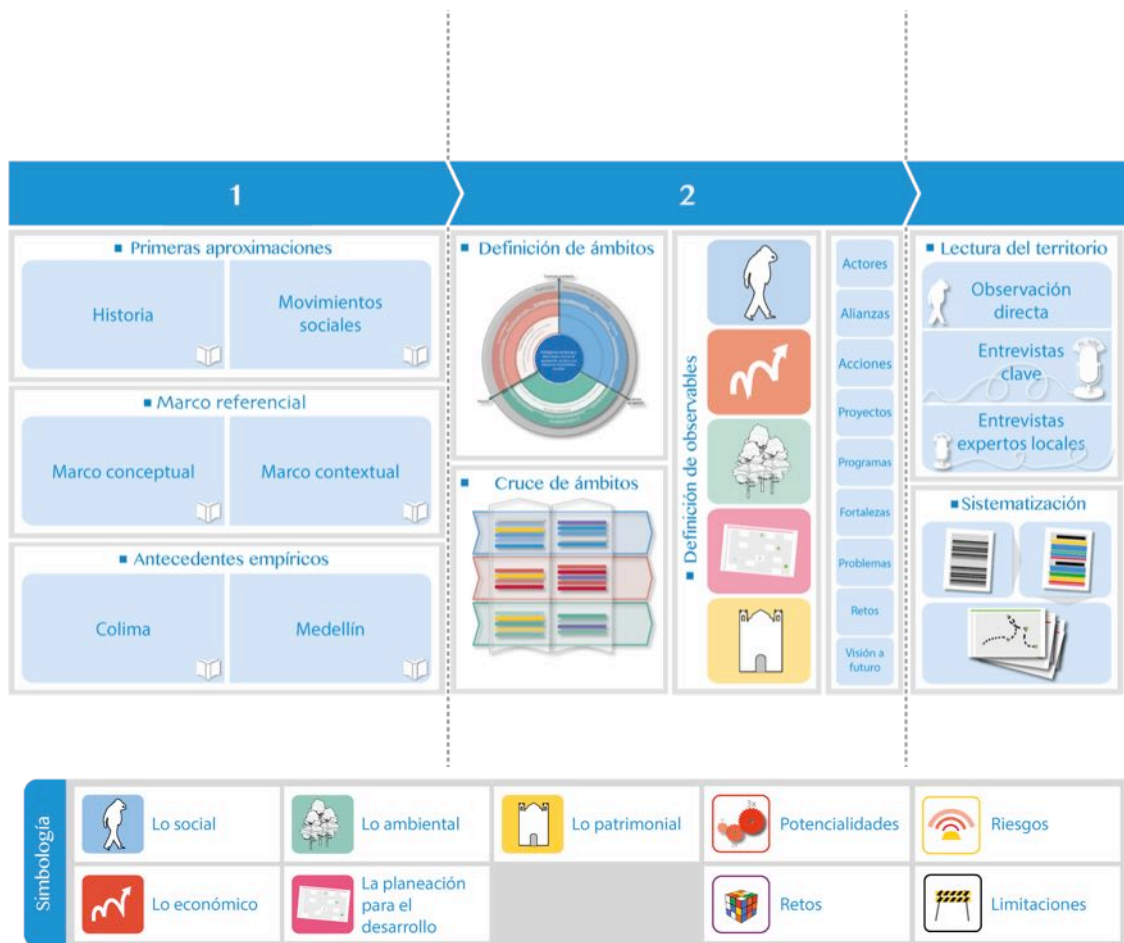
Una vez que se establecieron los conceptos y categorías, en cada uno de los ámbitos y las dimensiones, se dio paso a una tercera etapa, donde se hizo una nueva revisión documental del estado del arte de los conceptos más relevantes en este trabajo y sus componentes.

Además de la definición de conceptos, durante la segunda revisión documental, se realizó una caracterización de la realidad actual de San Cristóbal de las Casas para tener una panorámica general de las dinámicas que están teniendo lugar en el territorio en cada uno de los ámbitos y las dimensiones, cuyos componentes son los siguientes:

- Acciones, proyectos y programas
- Actores
- Alianzas
- Fortalezas
- Retos

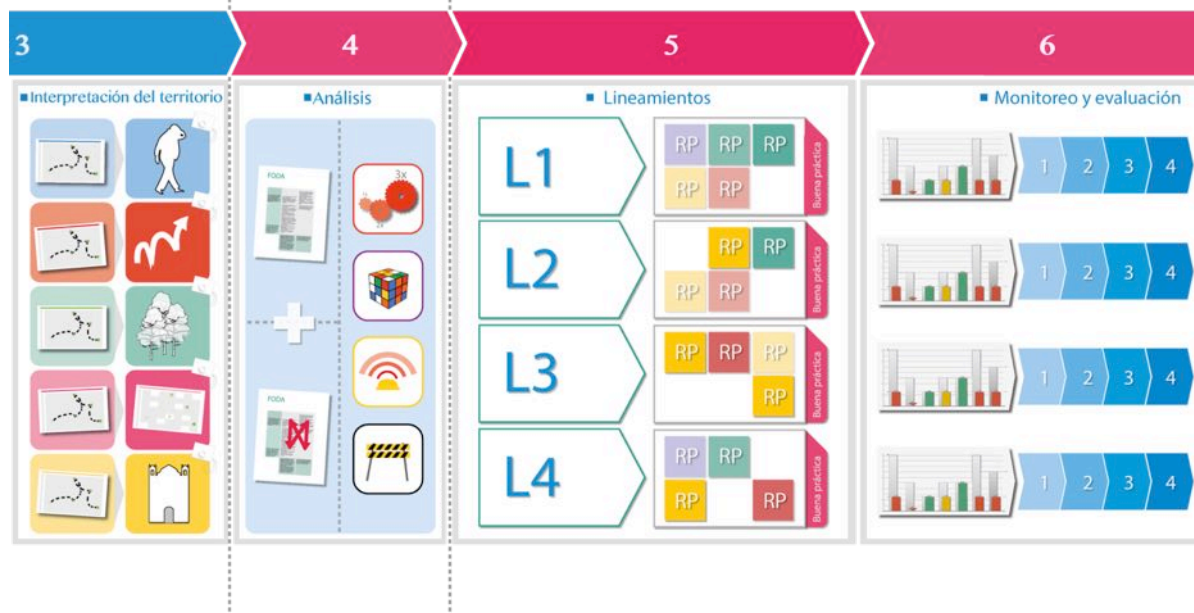
La segunda etapa consistió en definir los términos sobre los cuáles se realizaría la recolección de información en campo, la cual se apoyó en el método deductivo, a partir del entendimiento general para después profundizar en los elementos clave, a través de la observación directa semi-estructurada participada y entrevistas semi-estructuradas a actores clave en cada uno de los ámbitos y dimensiones establecidas con los componentes definidos en la etapa anterior, además de dos entrevistas a expertos en planeación y desarrollo.

Durante la lectura del territorio a través de los instrumentos y la revisión cartográfica se requirió un fuerte trabajo para la gestión de las entrevistas que, de acuerdo a los grupos presentes en el territorio, serían necesarias al menos quince entrevistas con actores clave para tener un panorama general de lo que sucede en el municipio.



Esquema 7: Diseño metodológico adecuación a partir de la metodología desarrollada por el Dr. Daniel E. Sardo junto con la dirección y coordinación didáctica del Máster Eco-Polis de la Universidad de Ferrara, Italia y puesta a prueba en los trabajos de consultoría internacional e interdisciplinaria para municipios y entes territoriales de distintos países de Europa y América Latina (Lanzoni y Sardo, 2011).

Debido a la riqueza de organizaciones y programas que se llevan a cabo en el territorio, resultó un total de 19 entrevistas, dentro de los cuales se tuvo la oportunidad conversar con representantes de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresarios, redes de artesanas y productores, organizaciones orientadas a la conservación del patrimonio cultural y natural, académicos y organizaciones barriales. Durante esta etapa estallaron una serie de conflictos sociales (Henríquez, 2016a, 2016b) que acentuaron la dificultad para acercarse a las direcciones del Ayuntamiento Municipal, por lo que dichas entrevistas se realizaron varios meses después.



Durante la **tercera etapa** se analizó la información obtenida, retomando los argumentos clave encontrados en las entrevistas realizadas y la observación directa, mediante una matriz que se dividió en los tres ámbitos y las dos dimensiones derivados de la segunda revisión documental y un último componente que toma en cuenta la visión a futuro de cada uno de los grupos culturales y sectores sociales.

Por consiguiente, se prevé a crear una fotografía general del municipio con los insumos obtenidos durante el análisis de la información recolectada en las etapas anteriores y la definición de los hallazgos finales.

Una vez que se realizaron las fotografías generales del municipio en donde se cruzó la información obtenida durante la revisión documental y la recolección de información en campo, se realizó un ejercicio de asociación de los argumentos obtenidos, lo cual derivó en siete temáticas:

1. Crecimiento urbano,
2. Compromiso y cortoplacismo,
3. Innovación social
4. Gobernanza y transparencia
5. Patrimonio
6. Política pública
7. Recursos

A partir de las cuales se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que se identifican en cada una de las temáticas mencionadas con el objetivo de identificar las potencialidades, los desafíos, los riesgos y las limitaciones que se enfrentan en la actualidad, los cuales nuevamente se asociaron dando paso a once temáticas.

Por último, a partir del análisis FODA, se construyeron once grupos de recomendaciones puntuales que al asociarse dieron paso a los lineamientos que se proponen en el siguiente capítulo y un sistema de evaluación y monitoreo a través del cual se visualiza la situación actual del municipio, las relaciones que existen entre cada uno de los lineamientos y recomendaciones particulares y los niveles de equilibrio mínimo y necesario para reconocer el momento en el que el territorio está listo para emprender el proceso de planeación estratégica para el desarrollo local sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas (ver ilustración 4).

3.2 SUPUESTOS DE TRABAJO

La ciudad de San Cristóbal de las Casas es un lugar en el que convergen diferentes culturas, con cosmovisiones muy distintas que, si bien contribuyen a mejorar algunos aspectos de la vida en el municipio, en otras ocasiones es muy complejo llegar a acuerdos concretos en los que se identifiquen los derechos y obligaciones de la ciudadanía. Debido a lo anterior el diseño constante de programas, acciones e incluso planes de desarrollo cuenta con nivel de representatividad muy bajo y su impacto está muy lejos de fomentar el equilibrio en el territorio.

Si a la sectorización y la visión de corto plazo de dichas iniciativas y planes, se suma el fuerte impacto que han tenido las políticas capitalistas y neoliberales implementadas en los últimos treinta años (CONEVAL, 2016; Esquivel Hernández, 2015; INEGI, 2016) se puede evidenciar la enorme desigualdad que existe entre cada uno de los sectores sociales y grupos culturales que habitan el territorio municipal; lo cual también incide en la capacidad de la sociedad civil para comunicarse, dialogar y articularse para la colaboración, acentuando el conflicto interétnico e histórico (Paniagua Mijangos, 2014) que refuerza el concepto de la ciudad dual al que hace referencia Andrés Aubry (2008) en su libro *San Cristóbal de las Casas: su historia urbana, demográfica y monumental 1528-1990: un centro urbano para las familias de españoles privilegiados y la periferia para los indígenas amigos*, quienes defenderían a los habitantes del centro, lo que aún se refleja, aunque con otros matices: una ciudad con dos ejes de desarrollo muy claros en los que se ejerce gran parte del presupuesto y de las obras para dotarlos de mejor equipamiento urbano y vialidades.

El primer eje de desarrollo va desde la terminal de autobuses hacia la iglesia de Santo Domingo y el segundo parte del Centro hacia la iglesia del barrio de Guadalupe como marca la flecha en la ilustración 4, son los espacios en los que se acumula gran parte de los grandes comercios y por tanto buena parte del PIB municipal (INEGI, 2010).

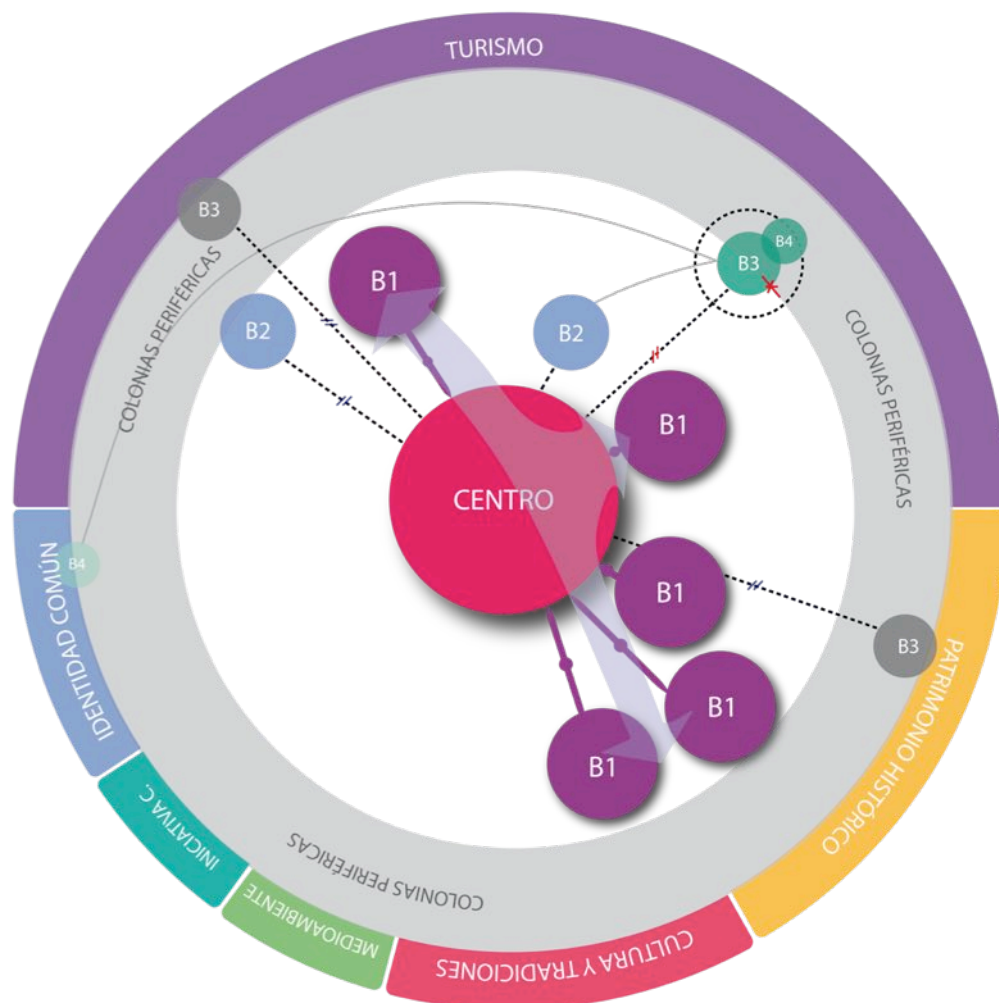


Ilustración 4: Dinámica urbana. Fuente: elaboración propia a partir de los transectos municipales.

A partir de los ejes de desarrollo mencionados, a nivel urbano pueden reconocerse distintas jerarquías (ITESO et al., 2014), en concreto se pueden observar seis escalones: en primer lugar y superpuesto a todo lo demás se encuentra el centro urbano (CENTRO, círculo color magenta) al cual se han asignado un sinnúmero de financiamientos para mejorar la imagen urbana, recuperar los edificios históricos⁵ y promover el turismo en la ciudad.

⁵ La restauración de los edificios ha sido parcial ya que se dio prioridad a la recuperación de fachadas y no de los edificios en su totalidad. Esto propicia una falsa identidad que cae en extravagancia y decorativismo superficiales, mismos que convierten a los edificios en un valor de consumo accesible únicamente a un pequeño sector de la población, (Waisman, 1990).

En segundo lugar, se encuentran los barrios (B1, círculos color morado) que forman parte de los dos ejes de desarrollo y los dos corredores turísticos más importantes donde se localizan algunos de los inmuebles más representativos y emblemáticos de la ciudad, como la iglesia de Santo Domingo, el Arco del Carmen, el cerro donde se sitúa la iglesia del barrio de Guadalupe y algunas de las viviendas más importantes; por lo que han sufrido grandes modificaciones como la peatonalización de las calles 20 de noviembre y Real de Guadalupe.

En tercer lugar, podemos encontrar a los barrios cercanos al centro (B2, círculos color azul), donde se ha iniciado un proceso de gentrificación pues constituyen lugares atractivos para quienes llegan a vivir a la ciudad, por sus encantadoras calles estrechas y andadores, las viviendas catalogadas como patrimonio histórico por el INAH (1986), sus vistas panorámicas de la ciudad, entre otros motivos. Así, los barrios mencionados han perdido buena parte de su población y en ocasiones podemos encontrar viviendas restauradas que sólo se ocupan en determinadas épocas del año.

En cuarto lugar, están los barrios que por cuestiones históricas han sido excluidos del centro (B3 y B4, círculos color gris y turquesa), como Cuxtitali y las Delicias, los cuales han desarrollado una fuerte capacidad de autogestión y de organización, gracias a los cuales lograron obtener algunos privilegios como su propio sistema de agua potable.

Luego encontramos a las colonias periféricas habitadas en su mayoría por gente mestiza a las cuales se les considera como espacios con más, o menos importancia en función del nivel socioeconómico al que pertenecen sus habitantes.

Y finalmente se encuentran a las colonias habitadas por grupos indígenas, las cuales carecen totalmente de importancia para el Ayuntamiento; y, debido al sistema de cacicazgos en estas zonas (Morquecho, 1998), en algunas de ellas ha dejado de tener jurisdicción, por la falta de credibilidad hacia la administración municipal o porque son grupos de otros municipios que prefieren regirse por sus propios usos y costumbres respaldados por la ley de Derechos y Cultura Indígenas del Estado de Chiapas (Poder Judicial del Estado de Chiapas, 2014).

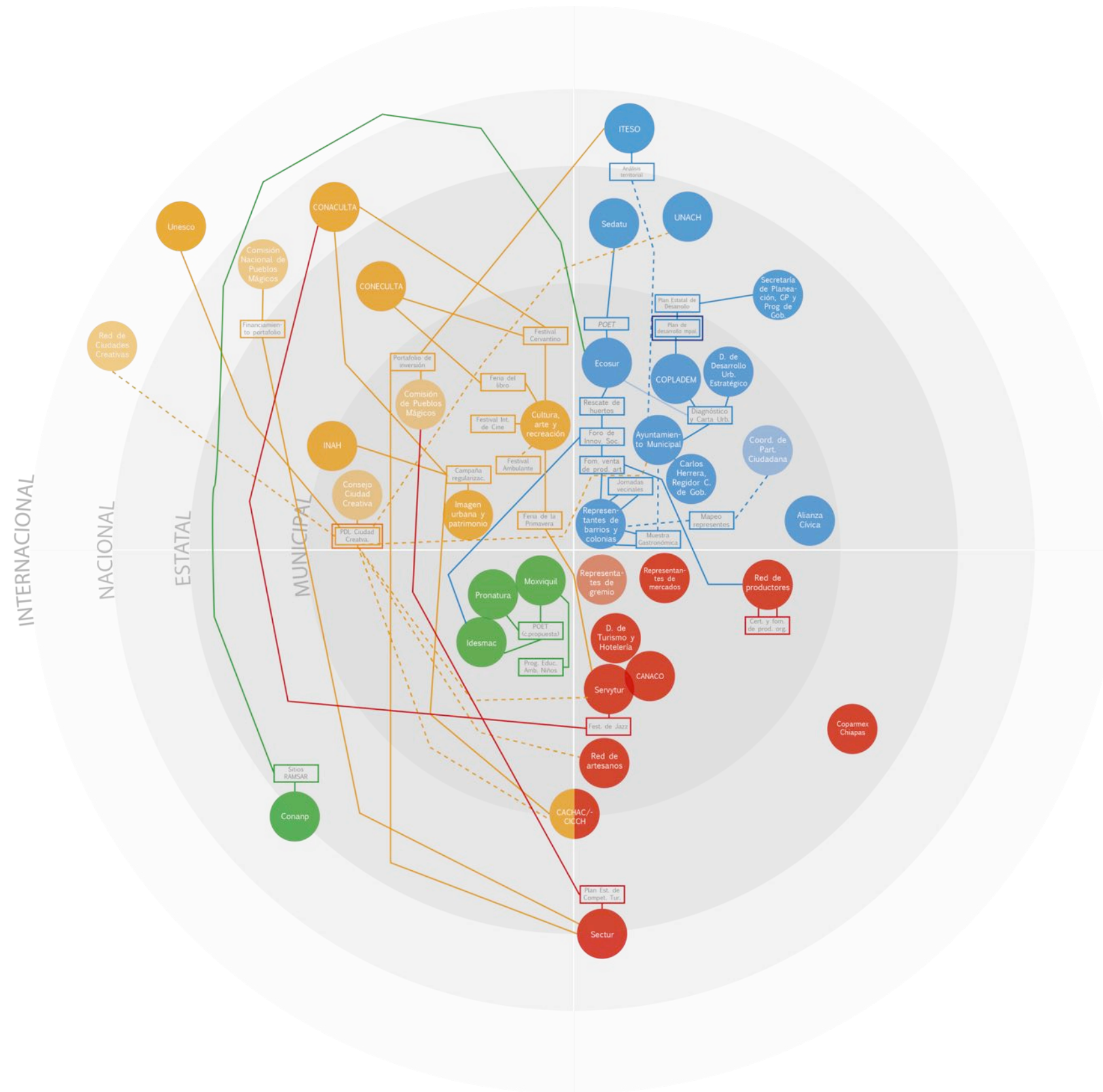


Ilustración 5: Relaciones entre actores. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las relaciones actuales en cada uno de los sectores.

Bajo esta dinámica se identifican también tres grupos culturales: coletos, indígenas y extranjeros o foráneos, que si bien han aprendido a relacionarse, no han logrado convivir y compartir una identidad común a todos los grupos (Palacios-Gámaz, 2009; Paniagua Mijangos, 2014)

Esta enorme desigualdad entre las diferentes zonas que se identifican en la ciudad mismas que se extienden a todo el territorio municipal y los diferentes grupos culturales que lo habitan, revela una fuerte sectorización en los programas e iniciativas propuestas por el Ayuntamiento y los esfuerzos de planeación municipal, mismos que no permiten la vinculación entre los diferentes grupos culturales y los diferentes sectores sociales, como se observa en el análisis de relaciones municipales realizado (ilustración 5).

Finalmente, se reconoce que este esquema de sectorización y desigualdad debe superarse para alcanzar el equilibrio entre los diferentes ámbitos (social, económico y ambiental) mismos que deben aprovechar los vínculos puntales que se dan a través de las dos dimensiones más relevantes en el territorio (Patrimonio y planeación para el desarrollo), a través de los cuales se puedan identificar los elementos del patrimonio cultural (material e inmaterial) y natural que son comunes a los tres grupos culturales para establecer una identidad común que permita establecer una cultura del bien común y no caer en esquemas de conservación que conviertan al patrimonio en un valor de consumo, que propicie la pérdida de la identidad local y la apropiación del territorio (Waisman, 1990).

3.3 PREGUNTAS GENERADORAS

PREGUNTA GENERAL

¿Cuáles son, a partir de la situación actual, los lineamientos a considerar para plantear un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable en, por y para, el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas?

PREGUNTAS PARTICULARES

1. ¿Cuáles son los elementos claves dentro de la estructura social que fortalecen y podrían potenciar el desarrollo local, crear comunidad y garantizar la participación ciudadana activa?
 2. ¿Cuáles son los elementos claves de la producción y los servicios que constituyen la estructura y las dinámicas de la economía en la región y que podrían impulsar una economía diversificada e innovadora?
 3. ¿Cuáles son los sitios y elementos claves del medioambiente que garantizan el sustento de la población en el largo plazo?
-
4. ¿Cuáles son los elementos del patrimonio cultural y natural del municipio que refuerzan la identidad y podrían impulsar una planeación estratégica para el desarrollo local orientada a generar una cultura del bien común?
 5. ¿Cuáles son los instrumentos de planeación que determinan el desarrollo local, lo fortalecen y podrían contribuir a generar una cultura cívica en el municipio?

3.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar lineamientos para construir un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable en, por y para el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas (2015-2017).

OBJETIVOS PARTICULARES

1. Identificar los elementos claves dentro de la estructura social que fortalecen el desarrollo local y podrían potenciarlo, garantizando la participación ciudadana activa y la construcción de comunidad.
 2. Identificar los elementos claves de la producción y los servicios que constituyen la estructura y las dinámicas de la economía en la región para consolidar una economía diversificada e innovadora.
 3. Identificar los sitios y elementos claves del medioambiente que garantizan el sustento de la población en el largo plazo.
-
4. Identificar los elementos del patrimonio cultural y natural del municipio que refuerzan la identidad y podrían impulsar una planeación estratégica para el desarrollo local, orientada a generar una cultura del bien común.
 5. Identificar los instrumentos de planeación que determinan y podrían potenciar el desarrollo local a través de la construcción de una cultura cívica en el municipio.

3.5 ELECCIÓN METODOLÓGICA

En este trabajo de investigación, se plantea utilizar una metodología predominantemente cualitativa a través de la que se analizarán las prácticas virtuosas e iniciativas llevadas a cabo en la actualidad y su retroceso hacia el pasado.

Las primeras aproximaciones para realizar dicho análisis preverán el análisis de algunas bases de datos relacionadas al crecimiento de la ciudad y su relación con la actualidad (método estadístico).

Asimismo, se observarán las prácticas comunes en los diferentes grupos culturales para reconocer la dinámica y el nivel de involucramiento de dichos grupos, reconociendo así, algunos patrones en las relaciones entre cada uno de ellos (método de la teoría fundamentada).

3.6 SELECCIÓN DE TÉCNICAS Y DISEÑO DE INSTRUMENTOS

El análisis de dichas prácticas y acciones retomará técnicas como **entrevistas semi-estructuradas** a actores clave (ver anexo 1), mismos que se dividen en cuatro grandes grupos, como se ve en la ilustración 6:

1. **Actores sociales:** Ayuntamiento Municipal, Secretarías de Gobierno del Estado y Federal, representantes de los barrios y colonias, ONGs y personajes relevantes de la ciudad.
2. **Actores económicos:** presidente de la Cámara de Comercio Local, representantes de las redes de artesanos, representantes de las redes de productores y la Cámara de Comercio a nivel Estatal.
3. **Actores ambientales:** Secretarías de Gobierno Estatal y Federal, ONGs ambientalistas.
4. **Actores patrimoniales:** Secretarías de Gobierno estatal (INAH, CONECULTA, entre otros), Comisión de Pueblos Mágicos, Consejo de Ciudad Creativa, entre otros.

Las entrevistas semi-estructuradas de esta investigación tienen la finalidad de conocer con mayor detalle las acciones que se están realizando en términos del desarrollo en San Cristóbal de las

Casas, cómo se materializan las líneas de desarrollo establecidas a nivel internacional – particularmente en América Latina-, nacional y estatal y los elementos comunes, alianzas y prácticas virtuosas en cada uno de los cuatro ejes estratégicos.

Para esto, los actores clave serán aquellos con roles que permiten la toma de decisiones con incidencia directa en el territorio y cuyas iniciativas han sido trascendentes en el tiempo.

Las entrevistas constarán de los siguientes apartados:

- **Introducción:** resumen corto de lo que se pretende con el estudio para que los entrevistados se sitúen en el contexto y se pueda sacar mayor provecho a la entrevista.
- **Reconocimiento:** preguntas orientadas a reconocer de forma general las acciones, programas y proyectos que se llevan a cabo dentro del territorio.
- **Profundizar en temas de interés:** preguntas orientadas a conocer con mayor detalle aquellas acciones programas y proyectos relevantes en términos del Desarrollo Local, identificar las fortalezas y los retos de cada una de ellas y su trascendencia en el tiempo.
- **Reconocimiento de alianzas:** tomando en cuenta las acciones relevantes se plantearán algunas preguntas que contribuyan a reconocer los lazos de colaboración que se tejen con otras instituciones, organizaciones o grupos sociales para materializarlas.
- **Visión a futuro:** preguntas orientadas a reconocer las acciones propuestas para continuar con las acciones y programas más importantes, reconocer los posibles aportes y los retos.

Además de las entrevistas, se utilizará un instrumento de Observación Directa semi-estructura y participada, la cual tiene como finalidad identificar las dinámicas y potencialidades de San Cristóbal de las Casas y su población.

En este sentido, se retomarán seis conceptos principales a través de los cuales se visualizarán los procesos locales que, a su vez, serán vistos a través de los cuatro ejes propuestos en el trabajo: patrimonio, sociedad medioambiente y economía.

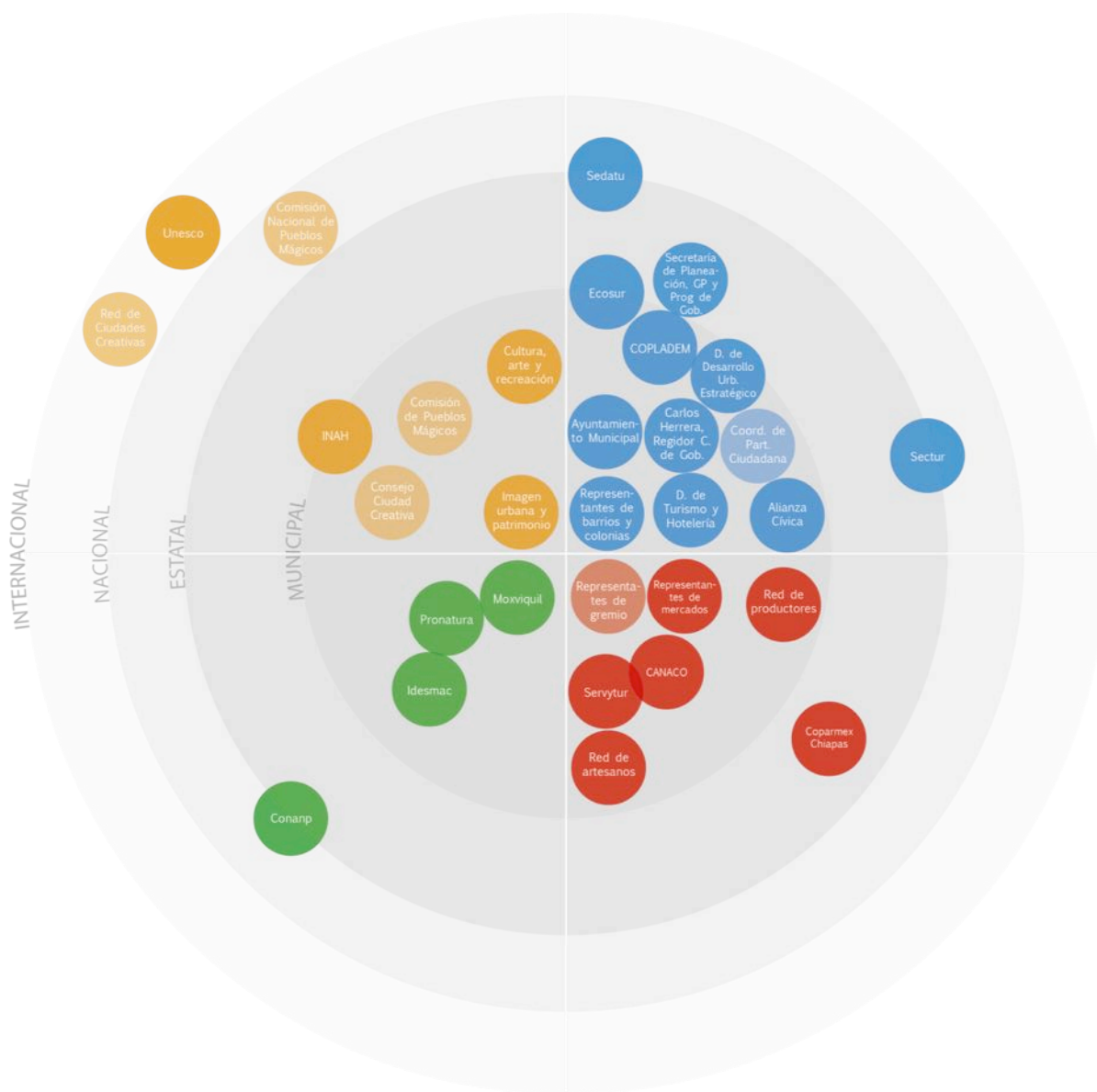
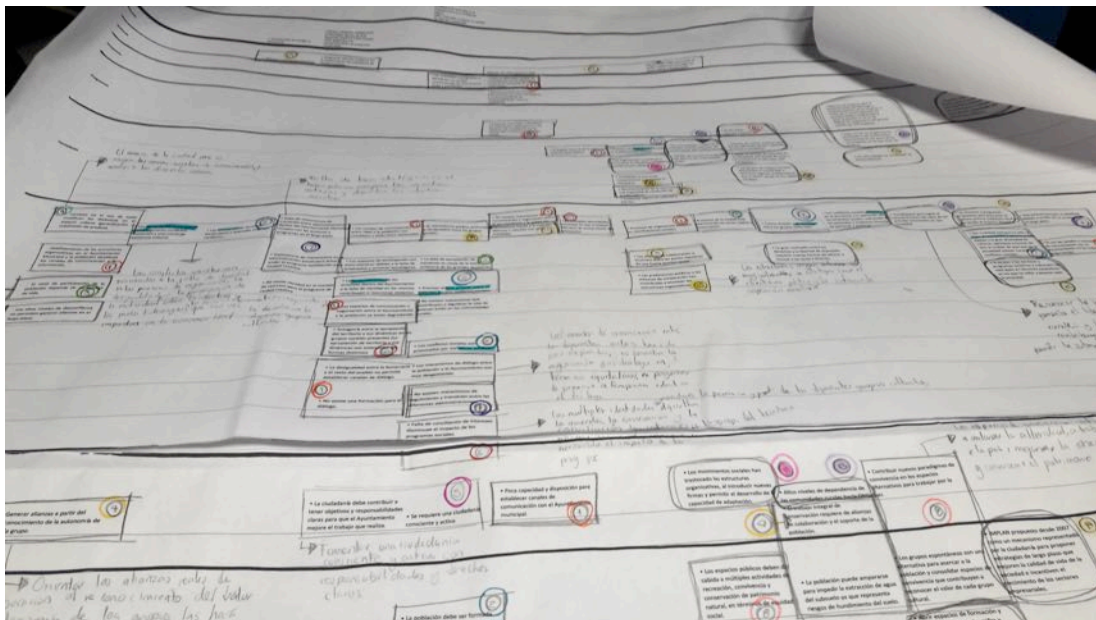


Ilustración 6: Mapa de actores. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los actores clave en cuatro sectores (patrimonio, social, económico y ambiental), retomando el diagrama de Venn de Geilfus, 2009

Tanto los conceptos que se mencionarán a continuación, como los ejes estarán relacionados con el territorio al tratarse de un espacio dinámico, ligado a las dinámicas del lugar que lo transforman y al mismo tiempo son condicionadas por el territorio (Llanos-Hernández, 2010).

El instrumento de **observación directa** consideró dos fases, durante la primera se interactuó con algunos actores clave, para entender mejor las dinámicas actuales en el territorio y su transformación en el tiempo; mientras que la segunda, estuvo destinada a reconocer dichas dinámicas y cambios en el territorio, mediante un conjunto de transectos que permitieron georreferenciar las dinámicas señaladas por los actores clave y entender el contexto de las mismas.



Fotografía 2: Proceso de análisis de la información. Fuente: Samayoa, 2016.

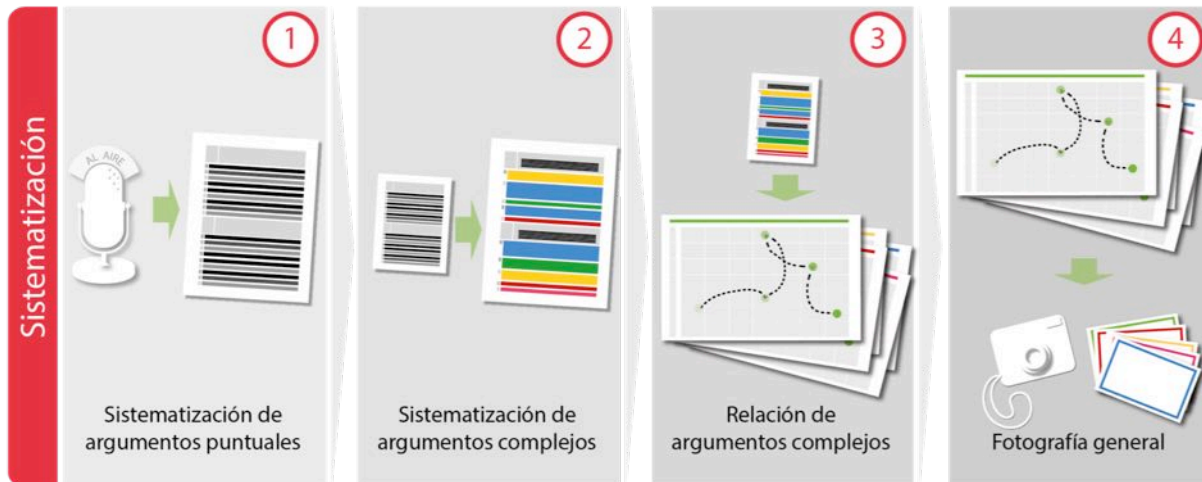
El último instrumento necesario para el análisis de la situación actual en San Cristóbal de las Casas es la revisión estadística, a través del cual se analizaron aspectos como la composición urbano-rural y étnica de la población, aspectos económicos, educativos y aquellos relacionados con la pobreza, a través de los cuales podremos entender las dinámicas sociales y efectos de las mismas, para lo cual se requirió una nueva revisión de mapas geo-estadísticos como una forma de

interpretar el territorio y de reconocer sus dinámicas a través del cruce de información georreferenciada y la creación de un conjunto de diagramas de flujo.

La sistematización de estos instrumentos de recolección de información, se llevó a cabo en cuatro etapas:

1. La **primera** estuvo destinada a transcribir los argumentos puntuales obtenidos en las entrevistas y los instrumentos de observación directa, los cuales se organizaron de acuerdo a la estructura mencionada al inicio: introducción, reconocimiento, profundización en temas de interés, reconocimiento de alianzas, acciones, proyectos y programas y visión a futuro.
2. La **segunda etapa** consistió en analizar las entrevistas para obtener argumentos complejos basados en las relaciones existentes entre los argumentos puntuales, los cuales, además de convertirse en argumentos complejos, se clasifican de acuerdo a los tres ámbitos de la sustentabilidad y las dos dimensiones que se plantean a lo largo del trabajo, además de realizar un resumen de los principales temas abordados en cada entrevista.
3. En la **tercera etapa** se realizaron cinco tablas en las cuales se ordenaron los argumentos complejos obtenidos en la etapa anterior, a partir de las cuales se establecieron relaciones entre los argumentos.
4. Finalmente, la **cuarta etapa** estuvo dedicada a obtener una fotografía de la situación actual en los tres ámbitos y las dos dimensiones más relevantes en San Cristóbal de las Casas.

A partir de lo anterior, se obtuvo una nueva serie de argumentos considerados como los primeros hallazgos que servirán para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el municipio, además de la panorámica de la situación actual (ver ilustración 10).



Esquema 8: Proceso de sistematización. Fuente: elaboración propia a partir del proceso de análisis de la información.

SÍNTESIS FINAL DEL CAPÍTULO

La evidente desigualdad, los escasos vínculos de colaboración y la inversión focalizada en el municipio exigen plantear nuevas formas de planeación para el desarrollo local, basadas en el impulso de las capacidades y fortalezas de la población y el territorio, que hagan frente a la situación de desigualdad que se vive en la actualidad en San Cristóbal de las Casas.

Por esta razón, el diseño metodológico de la investigación se orientó a generar una serie de lineamientos que anticipan una base mínima de equidad y equilibrio entre la población y el territorio que, a través de un sistema de evaluación y monitoreo, permitirá reconocer el momento en que el territorio está listo para poner en marcha dicho proceso de planeación estratégica para el desarrollo local sustentable.

Durante las tres etapas de la investigación se llevaron a cabo aportes relevantes al diseño metodológico a través de los cuales se realizó el análisis de la información. En la primera etapa el mayor aporte fue generar un modelo heurístico, fundamentado en la realidad local y los conceptos rectores, con el objetivo de establecer claves de lectura del territorio que permiten integrar los ámbitos y sectores (social, económico, ambiental) presentes más relevantes a través de dos dimensiones: la planeación para el desarrollo y el patrimonio local.

A partir de lo anterior, durante la segunda etapa se establecieron variables claras que permitieron la recolección de información en campo y su evaluación, donde se constató que existe una gama muy diversa de actores relevantes, estudios e iniciativas que aún no han sido vinculados. Esto, dio paso a la tercera etapa, donde el aporte principal fue la creación de un sistema de evaluación y monitoreo, dirigido a mejorar las condiciones de los grupos más vulnerables, fomentar la gobernanza a través del reconocimiento de las relaciones que existen entre las diferentes temáticas y establecer el punto en que el territorio estará listo para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica.

Análisis de la información

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

A continuación, se describen los **elementos más significativos** que resultan de la recolección de información en campo y la revisión documental luego de un **exhaustivo y meticuloso proceso de sistematización** y análisis que da como resultado **cinco panorámicas generales de lo que está sucediendo** en el territorio municipal, **a la luz de la historia**, los **movimientos sociales locales** y la **contextualización de los conceptos** más relevantes.

De estas cinco panorámicas evidenciadas (social, economía, medioambiente, planeación para el desarrollo y patrimonio local), durante la primera fase del análisis de la información, se obtendrán una serie de **argumentos iniciales** que, tras un nuevo proceso de análisis, darán paso a **siete nuevas temáticas**, mismas que servirán para llevar a cabo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (**FODA**), para identificar las potencialidades, los desafíos, los riesgos y las limitaciones que se enfrentan actualmente en el municipio.

4.1 SÍNTESIS INTERPRETATIVA DE LOS DATOS ANALIZADOS

Como se mencionó, durante la primera etapa de análisis se obtuvieron una serie de fotografías generales que describen la situación actual en los tres ámbitos y las dos dimensiones que se toman en cuenta para este trabajo.

A continuación, se describe la situación municipal en cada una de las panorámicas obtenidas:

PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL

La **planeación** para el desarrollo municipal en San Cristóbal de las Casas, propuesta por la administración actual (2015-2018), contempla cuatro ejes estratégicos orientados a reducir los niveles de desigualdad entre la población y a lograr la sustentabilidad en el territorio de acuerdo

a los Objetivos para el Desarrollo Sustentable para 2030 emitidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Además de lo anterior, dichos ejes contemplan acciones a realizarse en los próximos cuatro (o cinco) años con la finalidad alinear los ejes estratégicos con los objetivos trazados para el nombramiento de Ciudad Creativa, así, los ejes del Plan de Desarrollo Municipal 2015-2018 son:

1. **Bienestar social**, a través del cual se pretende reducir la brecha de desigualdad entre los diferentes grupos sociales presentes en el territorio.
2. **Seguridad**, eje que prevé la capacitación de los cuerpos de seguridad en el municipio como una estrategia para ofrecer un ambiente seguro a los turistas y a la población.
3. **Empleo**, cuyo objetivo es la creación de microempresas a partir de las técnicas y especializaciones productivas de los barrios para diversificar la oferta económica y descentralizar el sector turístico.
4. **Medioambiente**, el cual contempla la instalación de huertos urbanos para abonar a la soberanía alimentaria y algunas estrategias a través de las cuales se instalen nuevas tecnologías dentro de las viviendas para hacer más eficiente el uso de la energía eléctrica y el agua.

Además, la población reconoce la importancia de identificar las **estructuras de organización tradicional** de los barrios históricos, que promueven acciones para fortalecer la **identidad** de la población, la **apropiación** del territorio y el sentido de pertenencia, fomentan la **creatividad**, la **autogestión** y la capacidad de **exigencia y vinculación** con otros sectores dentro y fuera de la ciudad para que la planeación parta del reconocimiento de la cosmovisión y autonomía de los grupos culturales presentes en el territorio.

Dentro de la dimensión de **planeación para el desarrollo local**, los actores clave identifican que uno de los problemas más graves en la ciudad, es la **presión que tiene la zona urbana**, debido a la constante **inmigración** de la población rural, la cual ha dado pie a que muchos **terrenos federales y privados** sean **invadidos** por un sector de la población que no cuenta con los recursos necesarios para comprar terrenos en las zonas destinadas para el crecimiento de la ciudad en la carta urbana, además de otros problemas de carácter social que se tratarán en el siguiente capítulo.

Los esfuerzos de planeación para el desarrollo municipal enfrentan **problemáticas** que tiene que ver, en primer lugar, con las **limitaciones para adaptar las políticas públicas al contexto local**; en segundo lugar, tiene que ver con el **impacto de la planeación en el corto plazo** y en tercer lugar a **financiamientos que no fomentan el seguimiento de los programas en el largo plazo**.

Las **políticas públicas** a nivel **nacional y estatal limitan la capacidad de respuesta de los Ayuntamientos Municipales**, debido a que no responden a las problemáticas sociales que se viven en el territorio, dejando ver el **carácter inflexible** de las políticas públicas ante los problemas sociales, económicos y ambientales locales y el reconocimiento de los elementos que le dan sentido a la vida cotidiana en San Cristóbal de las Casas y a la identidad local.

Esta misma situación se repite con las **políticas públicas a nivel internacional** ya que la **apertura de las fronteras al comercio exterior y el sistema de normas y planeación orientado a priorizar el establecimiento de empresas transnacionales** en San Cristóbal de las Casas **ha impactado de forma negativa** en las empresas locales, ya que los ingresos de muchas de ellas han disminuido de forma considerable, algunas otras han reorientado su mercado, otras han sido fuertemente impactadas por la inflación y finalmente algunas más han desaparecido.

La planeación para el desarrollo en San Cristóbal de las Casas, contempla periodos de ejecución de las **acciones y proyectos exclusivamente en el corto plazo** por lo que buena parte de éstos, en el mejor de los casos, tienen un **impacto limitado**; y en el peor de los casos **no alcanzan a ser**

implementados o son interrumpidos durante los cambios de administración al igual que las alianzas de colaboración establecidas para llevar a cabo dichos proyectos o acciones.

Los sistemas de financiamiento del gobierno federal y estatal priorizan las acciones de corto plazo, mismas que contribuyen a hacer aún más vulnerables a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que en muchas ocasiones deben orientar sus esfuerzos a la búsqueda constante de financiamiento para subsistir en el lugar de abonar a programas de largo plazo que resuelvan las problemáticas sociales, económicas y ambientales en los grupos y sitios más frágiles.

Así, la planeación para el desarrollo local enfrenta retos que tienen que ver con el carácter patrimonial de la ciudad, el reconocimiento de que la planeación debe contemplar las interacciones que se establecen en el municipio y a nivel regional, así como estrategias integrales en el largo plazo que contribuyan a definir los roles, reconocer la importancia y las competencias a desarrollar en cada uno de los sectores de la población local; y, finalmente, fomentar la capacidad de innovación que existe en la población para diversificar las oportunidades.

La planeación debe contemplar que San Cristóbal no es un centro regional sólo por el flujo de mercancías y personas sino también por su carácter patrimonial, cuyo eje es el centro de San Cristóbal, las diferentes zonas de monumentos prehispánicos presentes en la región y el patrimonio natural que representa el sustento de la población; por lo que la planeación debe garantizar el acceso de los grupos de las zonas rurales de la región a la ciudad en términos equitativos para fortalecer los vínculos comerciales y de colaboración.

Lo anterior requiere de una planeación integral que fomente la vinculación entre las temáticas pertinentes para el desarrollo local, los diferentes sectores de la población y la cosmovisión de los grupos culturales presentes en el territorio.

LO SOCIAL

La sociedad de San Cristóbal de las Casas, se caracteriza por la **capacidad de innovación** con que cuentan algunos **sectores organizados para solucionar problemas que el Ayuntamiento Municipal no ha sabido canalizar** como la **seguridad**, el **seguimiento de programas de largo plazo** y la **difusión y divulgación de las acciones que contribuyen a conservar la cultura local**.

Es a través de la capacidad de innovación, que se han creado espacios para el fomento de la convivencia que, a su vez, contribuye a **fortalecer el tejido social**, a **conservar el patrimonio**, a **reconocer el valor de la alteridad** y, finalmente, a **abonar al trabajo por la paz**.

Una de las representaciones más significativas de estos **espacios que fomentan la convivencia son los barrios históricos** de la ciudad, ya que sus **estructuras organizativas** provienen de una fuerte **tradición de colaboración que ha encontrado nuevas formas de perdurar en el tiempo** a pesar, de los movimientos sociales que han trastocado las estructuras e identidades barriales en el tiempo.

Por ello, es de gran importancia reconocer que la **resiliencia de las estructuras organizativas de los barrios es un punto clave para el fortalecimiento del tejido social en el municipio y la construcción de redes y vínculos congruentes con la idea de patrimonio**, dentro y fuera de la región; además de la **sustentabilidad social**.

A pesar de lo anterior, estas **estructuras** son cada vez **más vulnerables por las malas prácticas como el clientelismo político, los sistemas de cooperación monetaria y la falta de financiamiento para programas de largo plazo**.

El desequilibrio en el **grado de cohesión social en los sectores presentes en el municipio** es también uno de los elementos que **debilitan las estructuras organizativas** ya que **no permite**

explorar los canales de comunicación dando paso a procesos de reconocimiento y negociación complejos que, en ocasiones, son débiles y poco claros.

Además de lo anterior, en san Cristóbal de las Casas han existido diferentes movimientos y conflictos sociales derivados de la **falta de claridad en los procesos de negociación, la desigualdad social, el liderazgo mal orientado, la toma de decisiones de forma unilateral, los mecanismos burocráticos ineficientes y las pocas acciones que se realizan para conciliar los intereses entre los grupos culturales de la región por la superposición de los intereses individuales sobre los colectivos.**

Estas problemáticas merman el impacto de los programas sociales orientados al mejoramiento de la calidad de vida, pues no generan procesos que perduren en el tiempo, los cuales, tampoco han sido fomentados por los programas, las políticas públicas y el financiamiento ejercidos en la región; con lo que terminan por diluir las estructuras organizativas y las iniciativas valiosas entre la población.

Así, los espacios de participación y convivencia quedan sujetos a la voluntad de la sociedad civil que en ocasiones no cuenta con los medios necesarios para fortalecerse y reconstruir el tejido social.

Otro de los factores claves, que incide a la problemática en el ámbito social es el **avance de la ciudad** ya que este **modifica las dinámicas urbanas de forma drástica y no propicia la construcción de un proyecto colectivo** la idea de que la ciudad es un proyecto colectivo que requiere de una sociedad consciente de que la planeación en el largo plazo es necesaria para asentar las bases de una sociedad activa, entendida como una sociedad informada, que toma parte en las decisiones de la ciudad y que desde temprana edad aprende a dialogar y a negociar en los diferentes ámbitos y ejerce plenamente sus derechos y responsabilidades.

Estas acciones orientadas a fomentar una **ciudadanía activa** son de vital importancia **para que las estructuras perduren el tiempo y conserven su autonomía**; sólo así, se podrá **transformar el conflicto y reconocer que San Cristóbal trasciende las fronteras del Centro Histórico**; lo que requiere de fomentar mejores **liderazgos** en las zonas urbanas y rurales y crear **nuevos modelos educativos** basados en el reconocimiento del valor de la alteridad y la convivencia.

LO ECONÓMICO

En San Cristóbal de las Casas **se identifican cuatro mercados muy importantes en la región**, el primero orientado a la **oferta de servicios y productos para la población local**, el segundo orientado al **turismo de la región** el tercero orientado la **población de las zonas rurales de la región Altos de Chiapas** y el cuarto sector en ascenso es el que orienta la **oferta de productos orgánicos o tradicionales para exportación o venta en otras regiones del país**.

El sector turístico es el que capta mayores ingresos para la economía en San Cristóbal de las Casas, sin embargo, **los otros sectores económicos** también han sido **beneficiados de forma indirecta** ya que buena parte de **los productos que comercializan se valen de la conservación de la cultura y el patrimonio** en San Cristóbal y los municipios de la región Altos de Chiapas.

De acuerdo a lo anterior, **el cuarto sector económico identificado ha sido impulsado por la sociedad civil organizada**, la cual ha generado **modelos de comercialización que engloban acciones integrales para elevar el nivel de ingresos, el reconocimiento del trabajo de las mujeres artesanas dentro de las comunidades y en los puntos de venta, abonar a la autonomía de las comunidades y principalmente de las mujeres y tejer una red de colaboración entre las comunidades y la ciudad** para acceder a los servicios que la ciudad ofrece de forma equitativa.

El trabajo liderado por la **sociedad civil y los esfuerzos de conservación del patrimonio local** abren **más posibilidades de crecimiento de sector turístico y el resto de los sectores identificados**.

Sin embargo, **los esfuerzos** realizados por **la sociedad civil organizada son vulnerables** debido a que **los sistemas de financiamiento federal y estatal fomentan únicamente los programas y las acciones en el corto plazo cuando** el fomento de la economía de **las comunidades rurales y en la ciudad requieren de esfuerzos en el largo plazo** para lograr cambios significativos en la **calidad de vida de la población**.

A diferencia del comercio de exportación, las **empresas locales son vulnerables a los fuertes impactos generados por la apertura de las fronteras al libre comercio y la llegada de empresas transnacionales** a San Cristóbal, la inflación y la devaluación de la moneda nacional.

Además del impacto generado al comercio local por las políticas públicas a nivel nacional e internacional, dentro del ámbito económico se observan otras acciones que ocasionan problemas en ámbitos como: lo patrimonial, la planeación para el desarrollo, lo social y lo ambiental.

Entre otras acciones que impactan en el ámbito económico, se identifican: el **comercio informal** ya que este **representa menores ingresos al Ayuntamiento Municipal**, y la **irresponsabilidad por parte de los comercios locales ya que, al no considerar el impacto de sus externalidades, los ecosistemas cercanos y la imagen urbano-paisajística**, sufren una fuerte degradación y en consecuencia el deterioro de la imagen urbano-paisajística característica de la región, sobre todo en el sector de las empresas que extraen y transforman las materias primas para la construcción.

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que el **comercio artesanal en las comunidades y la construcción de redes de colaboración son dos de los componentes más importantes para contribuir a diversificar los productos con elementos propios de la cultura de San Cristóbal de las Casas**, sobre todo si el **Ayuntamiento Municipal asume el papel de promotor** frente a las instituciones de nivel estatal y nacional para **facilitar los procesos de negociación**.

Finalmente, reconocer que la **comercialización de productos artesanales y de otra índole requiere de estrategias integrales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de forma integral** y no sólo a elevar el nivel de ingresos en la región, **especialmente en las comunidades rurales** como una forma de **fortalecer los vínculos entre el campo y la ciudad**.

LO AMBIENTAL

Dentro de lo ambiental, podemos encontrar grandes discordancias entre las acciones que se llevan a cabo en el territorio; en este sentido las acciones que ponen en riesgo el sustento de la población en el largo plazo han sido los motivos más importantes para **crear estructuras organizativas con altos niveles de cohesión social que perduran en el tiempo**, una de ellas, es la Coordinación de Comunidades del Sur la cual, en la actualidad, reúne 16 barrios y colonias en la zona sur de la ciudad, es decir unas 1,600 familias desde hace más de 20 años.

En este sentido, **las alianzas que se generan entorno al rescate de los ecosistemas y los servicios que ofrecen son las más fuertes y exitosas**; sin embargo, la **conciencia para la conservación de las zonas clave está presente en pequeños grupos**, que generalmente son los **grupos afectados por las acciones que se realizan en otra de las áreas de la ciudad o por el aumento de la población** la cual, fomenta el **cambio de los usos de suelo que afectan a las reservas ecológicas y demandan más recursos**.

Debido al **crecimiento de la ciudad, se han perdido** cerca del **70% de los humedales en el municipio, poniendo en riesgo el abastecimiento de agua y los servicios ecosistémicos y culturales que estos ofrecen**.

Esto, se debe a que los **mecanismos que delimitan y establecen las condiciones para la conservación de las reservas ecológicas y los sitios clave no son claras y dependen de una serie de instituciones y propietarios que no han logrado conciliar sus intereses**. Los instrumentos y mecanismos legislativos de conservación y delimitación de las zonas clave y las reservas

ecológicas, así como aquellos que se refieren al manejo de residuos sólidos se consideran deficientes ya que no son trascendentales y ponen en riesgo los ecosistemas locales.

Debido a lo anterior, se considera que **los esfuerzos de conservación deben trascender los diferentes grupos sociales y fomentar una cultura de aprendizaje** a través de los diferentes ecosistemas presentes en la región.

EL PATRIMONIO LOCAL

Las **representaciones del patrimonio local** son concebidas como uno de los **elementos centrales de la vida diaria de la población en San Cristóbal de las Casas** por lo que los movimientos sociales han sido vistos como una oportunidad para **resignificar y reinventar los elementos culturales y las tradiciones locales**.

Se considera que **la riqueza cultural y el acervo de elementos patrimoniales son los principales atractivos** para quienes visitan la ciudad y uno de los **principales retos para su población** ya que esto **implica grandes esfuerzos de colaboración** para llegar a **acuerdos** que incluyan la **visión y cultura de todos los grupos sociales presentes en las zonas urbanas y rurales del municipio**.

Además del gran potencial que existe por la diversidad de identidades entre la población, **el patrimonio cultural y de arte popular es considerado como un elemento necesario para iniciar procesos de colaboración** en términos **equitativos y cambios en materia de violencia y seguridad, descentralización de las actividades económicas y turísticas**; así como **fomentar la convivencia y colaboración entre la población**.

A pesar del **gran potencial cultural**, la cooperación de los diferentes grupos culturales para la conservación es muy compleja debido a la **multiplicidad de identidades presentes en la región**; **lo que para un grupo es considerado un elemento patrimonial, para otro, carece de valor y significado**, sobre todo cuando se tienen **altos índices de los movimientos migratorios en la**

ciudad ya que esto no sólo diluye la idea de los elementos patrimoniales, sino que trastoca las estructuras organizativas tradicionales en la ciudad.

La dimensión de **lo patrimonial enfrenta algunos retos para canalizar el gran potencial cultural que existe en el municipio**. En primer lugar, porque **es necesario entender que se requiere de una visión de interculturalidad en la planeación y el trabajo en conjunto, que permita valorar las diferentes identidades y cosmovisiones**, además de **contribuir a la resignificación de aquellos elementos vulnerables y en riesgo de desaparecer**, como ha sucedido con los sitios considerados como patrimonio natural.

El patrimonio debe fortalecer las alianzas que en la actualidad se dan únicamente para acciones puntuales y de forma discursiva para canalizar dicho potencial y vincular los procesos de comercialización, gestión y colaboración a partir del pleno reconocimiento de la identidad y de la apropiación del territorio y las culturas locales.

4.2 PRIMEROS HALLAZGOS

Por **primeros hallazgos** son una serie de elementos que se refieren a las fortalezas, retos y la visión a futuro de los actores más relevantes en el territorio tomando en cuenta las acciones, proyectos y programas, así como las alianzas que se han llevado a cabo en los últimos 10 años en el municipio de San Cristóbal de las Casas.

Esto mismo se divide en los tres ámbitos de la sustentabilidad y las dimensiones de lo patrimonial y la planeación para el Desarrollo Local que se han venido trabajando a lo largo de la investigación. A continuación, se presentan dichos elementos que serán utilizados posteriormente para realizar un análisis que contemple las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran a partir de éstos:

Tabla 13: Primeros hallazgos en la dimensión de la planeación para el desarrollo local.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la información recolectada durante la investigación.

La planeación para el Desarrollo local	1.Planeación y toma de decisiones cortoplacistas.
	2.Planeación parte de las problemáticas locales.
	3.Estructuras de organización tradicional son relevantes para la población.
	4.Presión de la zona urbana sobre el territorio.
	5.Invasiones a predios federales y privados.
	6.Políticas publicas poco flexibles que no pueden adaptarse al contexto local.
	7.Programas de financiamiento que fomentan proyectos en el corto plazo.
	8.La poca flexibilidad de las políticas públicas limita la capacidad de respuesta de los Ayuntamientos.
	9.Tendencias internacionales de mercado impactan de forma negativa en el comercio local.
	10.Planeación cortoplacista fomenta la interrupción de programas durante los cambios de administración.
	11.Los financiamientos cortoplacistas elevan el nivel de vulnerabilidad de las ONG.
	12.La planeación debe reconocer el carácter patrimonial de la ciudad.
	13.La planeación debe contemplar que San Cristóbal es un centro regional.
	14.Definir los roles, reconocer la importancia y las competencias a desarrollar en cada uno de los sectores de la población local
	15.Orientar la planeación al fomento de la capacidad de innovación de la sociedad civil para diversificar las oportunidades
	16.Los planes realizados en los últimos años no han sido ejecutados en su totalidad.
	17.Comunidades rurales desarticuladas.

Tabla 14: Primeros hallazgos en el ámbito social.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la información recolectada durante la investigación.

Lo social

- 1.Sociedad Civil con capacidad de innovación para resolver problemáticas cotidianas y conservar el patrimonio local.
- 2.Capacidad de innovación fomenta la convivencia y fortalece el tejido social.
- 3.Estructuras organizativas de los barrios históricos son un buen ejemplo de espacios de convivencia
- 4.Estructuras organizativas de los barrios son resilientes.
- 5.La sustentabilidad social se logra a través de las estructuras barriales.
- 6.Estructuras organizativas vulnerables al clientelismo político, sistemas de cooperación monetaria y financiamientos cortoplacistas.
- 7.Canales de comunicación y negociación débiles y poco claros.
- 8.Los procesos de negociación poco claros originan conflictos sociales.
- 9.La desigualdad social origina conflictos sociales.
- 10.La toma de decisiones unilateral origina problemas sociales.
- 11.La ineficiencia en los mecanismos burocráticos genera conflictos entre la sociedad y el Ayuntamiento.
- 12.Los pocos esfuerzos para conciliar intereses generan conflictos.
- 13.Los conflictos sociales merman el impacto de los programas sociales.
- 14.Conflictos sociales truncan los esfuerzos que requieren de largos periodos de tiempo
- 15.Los conflictos sociales diluyen las estructuras organizativas y la capacidad de innovación.
- 16.Espacios de convivencia y participación sujetos a la voluntad social.
- 17.Avance de la ciudad modifica las dinámicas sociales.
- 18.La idea de que la ciudad es un proyecto colectivo no es reconocida en la mayoría de los sectores sociales.
- 19.Se requiere una ciudadanía activa.
- 20.Se requieren programas de formación para el diálogo a temprana edad.
- 21.Las estructuras organizativas deben contar con autonomía.
- 22.Se requieren nuevos liderazgos.
- 23.Altos índices de marginación y segregación por motivos religiosos y culturales
- 24.El conflicto interétnico acentúa los conflictos sociales actuales.
- 25.La población indígena es la más vulnerable por ingresos y sistema de cacicazgos, a pesar de ser mayoría.
- 26.Una buena parte de la población está en situación de pobreza alimentaria.

Tabla 15: Primeros hallazgos en el ámbito económico.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la información recolectada durante la investigación.

Lo económico	1.Diversidad de productos y mercados.
	2.Turismo sector que capta mayores ingresos (más de 1 millón de visitantes en 2016).
	3.Turismo beneficia de forma indirecta al resto de los sectores económicos.
	4.Sociedad Civil principal impulsora del comercio alternativo y la venta de productos artesanales.
	5.Comercio alternativo contribuye a mejorar de forma integral la calidad de vida de las organizaciones de productores y artesanas indígenas.
	6.La labor de la sociedad civil y la conservación del patrimonio ofrecen la posibilidad de que el turismo siga creciendo.
	7.Las políticas públicas y tendencias internacionales ocasionan problemas en la conservación del patrimonio, la planeación para el desarrollo, lo social y lo ambiental.
	8.Comercio informal significa menores ingresos al Ayuntamiento Municipal.
	9.Irresponsabilidad de las empresas locales genera impactos en los ecosistemas y el paisaje urbano-natural.
	10.Comercio artesanal principal sector con redes de colaboración significativa.
	11.Redes de colaboración del sector artesanal aumenta la diversidad en el municipio.
	12.Ayuntamiento debe asumirse como promotor y facilitador de los procesos de negociación.
	13.Los festivales son una buena herramienta para fomentar el turismo nacional y local en la región.

Tabla 16: Primeros hallazgos en el ámbito ambiental.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la información recolectada durante la investigación.

Lo medioambiental	1.La defensa del patrimonio natural origina alianzas resilientes y exitosas que perduran en el tiempo.
	2.Poca conciencia para la conservación del medioambiente.
	3.Los grupos con conciencia ambiental generalmente son los afectados por acciones de otros grupos.
	4.Aumento de la población h provocado la pérdida del 70 % de los humedales.
	5.La pérdida de los humedales pone en riesgo los servicios ecosistémicos, como el abastecimiento de agua, y culturales que estos ofrecen.
	6.Mecanismos de conservación y delimitación de predios son poco claros.
	7.Intereses muy diversos de los propietarios de zonas sujetas a conservación.
	8.Conservación de ecosistemas sujeta a la voluntad.
	9.Ecosistemas deben ser lugares de aprendizaje.
	10.La conciencia debe trascender los grupos sociales.

A partir del análisis de la información obtenida en los tres ámbitos de la sustentabilidad y las dos dimensiones más importantes en el territorio, se identifica una serie de **temas que develan los aspectos más importantes de la problemática actual, las fortalezas** a nivel municipal y **la dirección que estas toman** de acuerdo a la perspectiva de los actores clave en el territorio.

Así, se reconocen **siete temas**:

1. La presión que ejerce el crecimiento del área urbana sobre el territorio y las dinámicas sociales debido la invasión de los predios federales y/o privados sujetos a conservación y la creciente demanda recursos naturales por parte de la población que afecta los ecosistemas y amenazan el sustento de la población en el largo plazo. Así, las zonas sujetas

Tabla 17: Primeros hallazgos en la dimensión patrimonial.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la información recolectada durante la investigación.

Lo patrimonial	1.Elementos patrimoniales son el centro de la vida diaria de la población.
	2.Movimientos sociales resignifican y reinventan las culturas y tradiciones locales.
	3.Riqueza cultural y acervo patrimonial principales atractivos para el turismo.
	4.Riqueza cultural y acervo patrimonial implica retos para llegar a acuerdos incluyentes.
	5.El patrimonio cultural y el arte como detonadores de procesos sociales de colaboración integrales.
	6.Multiplicidad de identidades complica los esfuerzos de conservación.
	7.Los altos índices de los movimientos migratorios trastocan las estructuras organizativas.
	8.Se requiere una visión de interculturalidad en la planeación.
	9.Se requiere de esquemas que permitan valorar las diferentes identidades y cosmovisiones.
	10.Se requiere fomentar procesos de resignificación de los elementos patrimoniales en riesgo de desaparecer.
	11.Patrimonio debe vincular los procesos de comercialización, gestión y colaboración.
	12.El reconocimiento del patrimonio debe consolidar la identidad local, la apropiación de territorio y las culturas locales.

2. La conservación como los humedales y los bosques son afectadas o desaparecen, situación que degrada el paisaje natural que rodea a la ciudad. Además de lo anterior, el avance de la ciudad modifica las **dinámicas sociales** debido a las altas tasas de los movimientos migratorios.
3. Los **bajos niveles de compromiso** que existen entre los diferentes grupos culturales y sectores sociales, así como el **cortoplacismo** de las acciones, proyectos y programas en los planes de desarrollo local, provocan que los programas de desarrollo sean interrumpidos durante los cambios de administración. Además de que elevan el nivel de vulnerabilidad de las Instituciones, las empresas privadas y las Organizaciones No Gubernamentales, las cuales enfrentan cada vez mayores retos para subsistir.

4. La **capacidad de innovación social** que existe en el municipio, la cual destaca por las iniciativas generadas por la sociedad civil para solventar los vacíos que la planeación municipal convencional ha dejado. En ello, las **estructuras barriales** son espacios ejemplares de resiliencia ante los conflictos sociales, gracias a que permiten la convivencia, fomentan la innovación social y abonan a la sustentabilidad social. A pesar de lo anterior, cuando las organizaciones barriales enfrentan fuertes movimientos migratorios y conflictos sociales continuos pueden enfrentar muchos retos e incluso diluirse. Asimismo, destaca la labor de las diferentes Organizaciones No Gubernamentales que han contribuido a fortalecer las redes de colaboración entre San Cristóbal de las Casas y los municipios cercanos, a través de las cuales se **vinculan los procesos de comercialización, gestión y colaboración en la región**.
5. La **gobernanza y transparencia**, las cuales atraviesan por **procesos incipientes que debilitan la confianza de la población hacia las diferentes entidades de gobierno**.
6. **Patrimonio local**, dentro del cual se pueden distinguir dos formas de observar y apropiarse de la diversidad cultural presente en el territorio, la primera tiene que ver con el **reconocimiento externo que ha recibido el municipio por diferentes identidades a nivel nacional e internacional que afianzan la identidad local de quienes viven en San Cristóbal de las Casas**; la segunda tiene que ver con la **complejidad que enfrentan las diferentes entidades y organizaciones en la toma de decisiones debido a la diversidad cultural existente, lo cual fomenta la toma de decisiones de forma unilateral**, disminuyendo así, la capacidad de diálogo y negociación entre la población y las entidades de gobierno.
7. La **política pública** donde se pueden observar las **limitaciones que enfrentan el Ayuntamiento y las diferentes instituciones locales para adaptar la normativa existente** en el estado y el país, por lo que no se toma en cuenta el carácter patrimonial de la ciudad ni las capacidades sociales que existen en el territorio.

8. Los **recursos locales** que enfrentan algunos retos debido a la **alta concentración de recursos económicos en grupos sociales muy reducidos y las tendencias del mercado internacional**; dentro de este rubro **destaca la actividad turística de la región** ya que, aunque no ha procurado la distribución equilibrada de recursos entre la población, esta ha permitido aumentar los ingresos económicos a la región. Dentro de los recursos ambientales también se enfrentan retos respecto a la **poca conciencia de conservación y preservación de los servicios ecosistémicos que proporcionan los principales ecosistemas locales** y el alto impacto de algunas actividades como el turismo y la industria de la construcción.

Dentro de los primeros hallazgos, se evidencia que el territorio cuenta con un conjunto de fortalezas que deben mantenerse y potenciarse para mejorar la situación actual y facilitar acciones y programas que contribuyan a afrontar los retos y las limitaciones actuales en el territorio.

4.3 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES

Después del análisis de datos para obtener una panorámica de la situación actual en el municipio, fue necesario reconocer las articulaciones entre las dimensiones y los sectores que se plantearon al inicio del levantamiento de datos. Esto, con el objetivo de reconocer las temáticas más relevantes para los diferentes sectores sociales presentes en el territorio.

Así, se visualizaron siete temáticas:

1. Crecimiento urbano
2. Compromiso y cortoplacismo
3. Innovación social
4. Gobernanza y transparencia
5. Patrimonio
6. Política pública
7. Recursos locales

A partir de las temáticas anteriores se observó, en primer lugar, los elementos que los diferentes sectores sociales consideran más importantes y que, de alguna manera, nos adentran en las problemáticas municipales actuales y las relaciones que existen entre ellas. En segundo lugar, se visualizaron las tendencias que determinan el futuro del desarrollo en el municipio.

Por último, se identificaron una serie de elementos que constituyen las capacidades sociales instaladas en la población.

Una vez que se identificó todo lo anterior se realizó un análisis minucioso por cada temática en donde se visualizaron las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, para

posteriormente identificar las potencialidades, los desafíos, los riesgos y las limitaciones que afronta la población en la actualidad (ver cuadro x).

Tabla 18: Análisis PDRL a partir de análisis FODA.
Fuente: elaboración propia a partir de (Aramayo & Candia, N/E)

FO	Potencialidades	Estrategias para potenciar, aumentar y aprovechar	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
DO	Desafíos	Estrategias de reorientación para resolver debilidades y aprovechar oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
FA	Riesgos	Estrategias defensivas para enfrentar riesgos, minimizar defenderse o afrontar	Usar las fortalezas para combatir las amenazas
DA	Limitaciones	Estrategias de supervivencia para limitar debilidades y evitar amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

CRECIMIENTO URBANO

La zona urbana ejerce presión sobre el territorio debido a que el crecimiento de la población da paso a la invasión de predios federales y/o privados que aún conservan la cobertura de suelo, y demanda una mayor cantidad de recursos naturales que son explotados por empresas locales que afectan los ecosistemas y amenazan el sustento de la población en el largo plazo. Así, se han perdido o afectado algunas zonas sujetas a conservación como los humedales (cerca del 70% han sido rellenados) y bosques, situación que afecta el paisaje natural que rodea a la ciudad. Además de lo anterior, el avance de la ciudad modifica las dinámicas sociales debido a las altas tasas de los movimientos migratorios.

Tabla 19: Análisis FODA para la temática de crecimiento urbano.
Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación

FO Establecer mecanismos de comunicación al interior y exterior del municipio que contribuyan a mejorar el proceso de metropolización latente en el territorio y las condiciones bajo las que se da la migración hacia la cabecera municipal.	F El aumento de la diversidad cultural presente en el territorio se debe a los flujos migratorios campo-ciudad y ciudad-ciudad.	O Existe conciencia respecto a la conservación de los servicios ecosistémicos en algunos grupos culturales.
DA - Asegurar el sustento de la población y la conservación del paisaje urbano-rural a través del fomento de una cultura de conservación del patrimonio natural local. - Reconocer las formas de vinculación en el interior del municipio y hacia el exterior del mismo con la intención de potenciar la competitividad de la región e instalar una cultura de gobernanza entre los grupos culturales presentes en la Zona Altos Tsotsil-Tseltal de Chiapas.	D - El crecimiento de la mancha urbana ejerce presión sobre el territorio y los servicios ecosistémicos. - El impacto causado por las empresas locales a los ecosistemas y paisajes de la región pone en riesgo el sustento en el largo plazo y el turismo. - Aumento de la población ha provocado la pérdida del 70% de los humedales.	A - Crecimiento de la ciudad modifica las dinámicas sociales de forma acelerada. - La invasión de predios privados y federales por motivos político-religiosos fomenta el crecimiento desordenado en zonas de alto riesgo. - Los retos de comunicación y negociación se acentúan debido a la conurbación latente
	DO Fortalecer a la sociedad civil organizada con una amplia experiencia y conciencia sobre la conservación de los ecosistemas locales para extender la cultura de la conservación en el municipio.	FA Impulsar una cultura de inclusión que considere la incorporación de los migrantes nacionales e internacionales en la construcción y el fortalecimiento de los planes y programas de conservación del patrimonio cultural y natural de la región.

COMPROMISO Y CORTOPLACISMO

En la actualidad, la toma de decisiones, así como la planeación y los programas de financiamiento están orientados a fomentar procesos de corto plazo que, incentivan la interrupción de los programas durante los cambios de administración, elevan el nivel de vulnerabilidad de las Instituciones, las empresas privadas y las Organizaciones No Gubernamentales. Por esta razón, las estructuras organizativas enfrentan cada vez mayores retos para subsistir, por lo que muchas de ellas terminan por diluirse si no acuden a procesos que las convierta en estructuras resilientes a través de la creatividad y la integralidad en sus procesos.

Tabla 20: Análisis FODA en la temática de compromiso y cortoplacismo.
Fuente: elaboración propia a partir la información recolectada durante la investigación.

FO • Posicionar a las estructuras organizativas con mayor trayectoria en procesos de participación social como líderes y facilitadores de la colaboración para la sustentabilidad social.	F • Capacidad de innovación social instalada en la comunidad local. • Los activos locales contribuyen a mejorar la calidad de vida de artesanas y productores en la región. • El capital social es uno de los activos más importantes en materia de innovación social.	O • La creatividad y patrimonio cultural son los principales motores de la innovación social y el fortalecimiento de la visión a largo plazo. • El patrimonio cultural y el arte son los principales detonadores de procesos de colaboración social.
DA • Crear mecanismos de transición entre administraciones para dar continuidad a las estrategias de mediano y largo plazo establecidos en la planeación municipal a través de la colaboración y el compromiso sólido del Ayuntamiento Municipal, la sociedad Civil, las ONG, la academia y las instituciones con experiencia en la materia.	D • Los esquemas de planeación y la toma de decisiones sólo contemplan el corto plazo. • Interrupción de programas de mediano y largo plazo debido a las políticas cortoplacistas de planeación y transición entre administraciones. • El impacto de los programas sociales se diluye debido a los conflictos sociales. • Los esquemas de planeación arriba-abajo (top-down) impiden planear e implementar acciones pertinentes para resolver los problemas a escala local.	• Los programas de financiamiento a nivel federal fomentan los proyectos a corto plazo. • Financiamientos cortoplacistas elevan el nivel de vulnerabilidad de las OSC y empresas locales. • El clientelismo político, los sistemas de cooperación monetaria y los financiamientos a corto plazo fomentan la vulnerabilidad de las estructuras organizativas.
	DO • Fomentar la creatividad social, con base en la apropiación y resignificación del patrimonio cultural, para facilitar los procesos y acciones que requieran ser ejecutados en el mediano y largo plazo.	FA • Reducir la vulnerabilidad de las instituciones locales derivada de la ejecución de las políticas públicas y los procesos democráticos actuales a través de la difusión y transmisión de la capacidad de innovación social instalada en la región.

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN SOCIAL

Las estructuras barriales son espacios ejemplares de resiliencia ante los conflictos sociales, gracias a que permiten la convivencia, fomentan la innovación social y abonan a la sustentabilidad social. Sin embargo, estas organizaciones pueden diluirse debido a los continuos conflictos sociales y los altos índices en los movimientos migratorios.

Tabla 21: Análisis FODA en la temática de capacidad de innovación social.
Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación.

FO Fortalecer el capital social existente para poner en marcha y consolidar un sistema de acompañamiento de nuevas iniciativas sociales en el corto plazo.	F - Las estructuras de organización tradicional aún son vigentes y tienen un nivel de representatividad muy alto. - Las estructuras de organización de los barrios tradicionales contribuyen a la convivencia. - Estructuras de organización tradicional (barrios sobretodo) son resilientes frente a los cambios en las administraciones.	O - Un gran sector de la sociedad considera que las estructuras barriales contribuyen a lograr la sustentabilidad social. - La Sociedad Civil cuenta con capacidad de innovación para resolver problemáticas cotidianas y conservar el patrimonio local. - Existe conciencia de la importancia de una ciudadanía activa. - Algunas estructuras organizativas tienen la capacidad de fomentar organizaciones autónomas capaces de vínculos con otras organizaciones con características similares. - Existe un amplio entendimiento de que San Cristóbal es un centro regional, lo cual se debe reflejar en la planeación para fortalecer iniciativas sociales.
DA Potenciar los programas orientados a reconocer los valores fundamentales y los elementos que conforman la identidad de barrios, colonias y comunidades rurales, a través de facilitar espacios de convivencia y encuentro entre barrios y colonias.	D - Los conflictos sociales diluyen las estructuras organizativas y la capacidad de innovación. - En el municipio no existe un comité u organismo que incentive la convivencia y participación social orientada a generar procesos organizativos de largo plazo. - No existe conciencia de que la ciudad es un proyecto colectivo. - El nivel de organización y participación social aún no es suficiente para desencadenar procesos de largo plazo. - Las localidades rurales no están articuladas. - Altos índices de segregación y marginación por motivos religiosos y culturales.	A Los altos índices de los movimientos migratorios trastocan las estructuras organizativas.
	DO Encaminar las acciones de la sociedad civil hacia la sustentabilidad social a través de la creación de nuevas estructuras organizativas y el acompañamiento de las mismas para fortalecer la red de colaboración existente, fomentar la apropiación del territorio y propiciar una ciudadanía activa.	FA Impulsar una cultura de inclusión en los barrios tradicionales, colonias de reciente creación y comunidades rurales para sentar directrices claras que permitan desarrollar programas orientados a mejorar la inserción de los migrantes a la vida cotidiana en el municipio.

En San Cristóbal, existen dos tipos de conflictos sociales, los primeros son los que se dan debido a la multiplicidad de identidades ya que éstas implican retos para llegar a acuerdos incluyentes; los segundo son aquellos conflictos que se dan entre la sociedad civil y el Ayuntamiento, y que son incentivados por la toma de decisiones de forma unilateral, los procesos de negociación poco definidos, la desigualdad social y los mecanismos burocráticos poco eficientes.

Tabla 22: Análisis FODA en la temática de gobernanza y transparencia.
Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación.

FO Facilitar espacios a través de los cuales se reconozcan los principales avances e innovaciones en materia de organización social, diálogo y negociación entre los diferentes grupos culturales y con el Ayuntamiento Municipal y Gobierno del Estado.	F Los mecanismos de comunicación al interior de algunos barrios son eficientes.	O - Existe una clara conciencia sobre la importancia de fomentar programas de formación para el diálogo a temprana edad. - Los movimientos sociales contribuyen a reinventar y resignificar la cultura y tradiciones locales.
DA Establecer mecanismos que contribuyan a sentar una base mínima de equidad entre los diferentes sectores y grupos culturales para el "buen vivir"	- Los procesos de negociación, comunicación e interacción entre la ciudadanía y el Ayuntamiento no son claros. - La desigualdad social trunca la capacidad de comunicación y la gobernanza. - Toma de decisiones unilateral origina conflictos constantes. - Los canales de comunicación y negociación son débiles. D	- Los esfuerzos de conciliación de intereses mal orientados acentúan los conflictos. - El impacto de los programas sociales se diluye con los conflictos sociales. - La riqueza cultural de la región aumenta la complejidad en la toma de decisiones, el consenso social y la conservación de los recursos. - Conflicto interétnico acentúa los conflictos en el municipio. A
	Consolidar una cultura de diálogo entre los grupos culturales de la región, para que la población tenga capacidad de incidir y participar en la toma de decisiones en el marco del desarrollo local como un asunto que concierne a todos los grupos culturales. DO	Reconocer la complejidad del territorio a través de articulaciones que permitan explorar los aspectos, los ámbitos y las dimensiones que conforman la realidad actual del municipio y su historia con el objetivo de crear un laboratorio de colaboración a través de redes. FA

La sociedad civil organizada es uno de los sectores que más ha contribuido a la conservación del patrimonio cultural a través de la construcción de redes de colaboración entre los grupos de artesanas de las comunidades cercanas a San Cristóbal y otras regiones dentro y fuera de México. Estas acciones, deben ser reconocidas por la sociedad civil y el Ayuntamiento a través de una planeación para el Desarrollo Local que considere el carácter patrimonial de la ciudad y vincule los procesos de comercialización, gestión y colaboración entre los sectores presentes en el territorio para, finalmente, consolidar la identidad local, la apropiación del territorio y las culturas locales.

Tabla 23: Análisis FODA en la temática de patrimonio local.

Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación.

FO • Innovar en materia de conservación y difusión de los elementos más característicos del patrimonio cultural y natural de los grupos presentes en la región a través del reconocimiento de los elementos más relevantes en cada cultura.	F • Existe una amplia diversidad de oportunidades, productos y mercados gracias a la diversidad cultural. • Los festivales contribuyen a difundir y visibilizar algunos aspectos del patrimonio local. • Los nombramientos a nivel nacional e internacional contribuyen a encaminar algunas acciones. • Las redes de colaboración contribuyen a aumentar la diversidad y oportunidades en la región. • El comercio de artesanías es el sector con la red de colaboración significativa más extensa de la región.	O • La riqueza cultural y el acervo patrimonial de la región es el principal atractivo turístico. • El patrimonio cultural inmaterial es el centro de la vida diaria en el municipio. • La sociedad civil organizada es el principal motor de difusión y comercialización de los productos artesanales de la región y mercados alternativos. • Se reconoce que el patrimonio es un motor importante para vincular los procesos de comercialización, gestión y colaboración. • La sociedad civil organizada es consciente de la importancia de construir mecanismos que permitan valorar las diferentes identidades y cosmovisiones locales. • La labor de conservación del patrimonio cultural material e inmaterial contribuye a aumentar el flujo de visitantes.
DA • Impulsar programas de formación orientados a instalar capacidades de innovación en el interior del Ayuntamiento Municipal y en las dependencias gubernamentales competentes que partan del entendimiento de la complejidad del territorio y las culturas presentes en el mismo.	D • La conservación y conceptualización del patrimonio cultural trasciende las políticas actuales. • El carácter patrimonial de la ciudad y la diversidad cultural no han sido reconocidos en la planeación para el desarrollo. • El crecimiento urbano pone en riesgo los servicios ecosistémicos y culturales que ofrecen los humedales.	A • Las nuevas formas de vida y culturas en la región evidencian la importancia de resignificar los aspectos de la cultura en riesgo de desaparecer.
DO	D • Potenciar la identidad común en el municipio a través de la proyección de una identidad que da prioridad a los elementos de encuentro cultural con el fin de fomentar una planeación más armónica, la conservación del territorio y una mayor visibilidad a nivel internacional. • Impulsar iniciativas en materia de política pública orientadas a mantener vivo el patrimonio cultural y natural, a través del reconocimiento de la dinámica que experimenta la cultura y la valoración de los momentos históricos que los han transformado.	FA • Activar mecanismos de comunicación con las comunidades cercanas a San Cristóbal para fomentar la metropolización y el aprovechamiento del patrimonio y los activos locales.

En la actualidad, tanto la sociedad civil como el Ayuntamiento, se ven afectados por las políticas públicas vigentes a nivel federal y las tendencias del mercado internacional, en el primer caso las disposiciones y normativas poco flexibles vigentes en el país limitan la capacidad de respuesta del Ayuntamiento y las posibilidades de que éste se asuma como promotor y facilitador de las iniciativas de la sociedad civil. En el segundo caso, la población, así como las empresas locales, han sufrido un fuerte impacto derivado de las tendencias internacionales de mercado que han terminado por reducir condicionar la oferta de las empresas locales, limitar el poder adquisitivo de la población, las oportunidades de trabajo y emprendimiento empresarial.

Tabla 24: Análisis FODA en la temática de política pública.
Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación.

FO • Reorientar la planeación para el Desarrollo Local a través de la incorporación de las diferentes cosmovisiones presentes en el territorio y su patrimonio cultural y natural.	F	O • Un sector de la población reconoce que la planeación debe considerar mecanismos que la orienten hacia la interculturalidad. • Un sector de la sociedad civil reconoce que la planeación debe considerar el carácter patrimonial de San Cristóbal.
DA • Impulsar la planeación para el desarrollo local a través de la construcción de conciencia social y un código ético para la administración pública que fomente nuevos liderazgos.	• Las tendencias internacionales y la Política Pública Nacional impacta en la conservación del patrimonio, la planeación para el desarrollo local, lo social, lo ambiental y el comercio local. • La capacidad de respuesta de los Ayuntamientos es muy baja debido las políticas poco flexibles. • Las políticas públicas no están orientadas a fomentar procesos de largo plazo. D	• Las políticas actuales no permiten adecuar la planeación y la toma de decisiones al contexto local. A
	• Reorientar la Planeación para el Desarrollo Local a través del reconocimiento y el fortalecimiento de la vocación en el municipio para hacer frente a las políticas públicas que se ejecutan a nivel nacional y las tendencias económicas internacionales. DO	• Robustecer la estructura del Ayuntamiento Municipal y los sectores de la sociedad civil que contribuyen a la defensa de los Derechos Humanos, para incidir en las políticas públicas actuales que contribuyan a resolver los problemas actuales. FA

RECURSOS LOCALES

En las últimas décadas el turismo se ha consolidado como uno de los sectores empresariales más relevantes en el territorio, a través del cual se fortalecen de forma directa los gremios de artesanías y artesanos de la región y de forma indirecta las empresas y cooperativas locales que ofrecen servicios de transporte y generan productos necesarios para fortalecer las costumbres y tradiciones del lugar. Este repunte de las actividades turísticas y las actividades a las que beneficia, también se ve reflejado en los ecosistemas locales, los cuales a pesar de formar parte del atractivo turístico de la zona, no tienen la misma atención por parte del Ayuntamiento y la sociedad civil ya que no generan ingresos de forma inmediata a través de su conservación, la cual está sujeta a la voluntad de la población y en especial de los propietarios de las reservas ecológicas y las zonas sujetas a conservación según lo establecido en el Diario Oficial de la Federación.

Tabla 25: Análisis FODA en la temática de recursos locales.

Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada durante la investigación.

FO • Innovar en materia de conservación y difusión de los elementos más característicos del patrimonio cultural y natural de los grupos presentes en la región a través del reconocimiento de los elementos más relevantes en cada cultura.	F • San Cristóbal es el municipio líder en turismo en Chiapas. • En la actualidad existe una mayor diversidad de productos y mercados. • El sector turístico ha contribuido a elevar el nivel de ingresos de la población.	O • Un sector de la población reconoce que la conservación de los ecosistemas contribuye a la formación de niñas, niños y jóvenes. • Los festivales son una buena herramienta para difundir y fomentar el turismo en la región. • Comercio alternativo y de artesanías cuentan con una importante red de colaboración. • El turismo beneficia de forma indirecta al resto de los comercios y empresas locales.
DA • Impulsar programas de formación orientados a instalar capacidades de innovación en el interior del Ayuntamiento Municipal y en las dependencias gubernamentales competentes que partan del entendimiento de la complejidad del territorio y las culturas presentes en el mismo.	D • Las tendencias internacionales del mercado impactan de forma severa en el comercio local. • Los sectores con conciencia para la conservación de los ecosistemas locales son reducidos y están motivados por los daños que las acciones de otros sectores les causan. • Los propietarios de zonas sujetas a conservación tienen intereses muy diversos que no necesariamente tienen que ver con la conservación de los mismos. • Las políticas de conservación de los ecosistemas locales no son coercitivas. • Los ecosistemas han sido impactados de forma severa por el crecimiento urbano y las empresas sin políticas de conservación y reducción de desechos. • La infraestructura básica no es suficiente para la población, ni se prevé el acceso universal en el futuro. • Existe una fuerte desigualdad entre los grupos culturales. • Población indígena es la más vulnerable debido a sistemas de cacicazgos y menores ingresos. • Un amplio sector de la población se encuentra en situación de pobreza alimentaria.	A • Las nuevas formas de vida y culturas en la región evidencian la importancia de resignificar los aspectos de la cultura en riesgo de desaparecer.
	DO • Potenciar la identidad común en el municipio a través de la proyección de una identidad que da prioridad a los elementos de encuentro cultural con el fin de fomentar una planeación más armónica, la conservación del territorio y una mayor visibilidad a nivel internacional. Impulsar iniciativas en materia de política pública orientadas a mantener vivo el patrimonio cultural y natural, a través del reconocimiento de la dinámica que experimenta la cultura y la valoración de los momentos históricos que los han transformado.	FA • Activar mecanismos de comunicación con las comunidades cercanas a San Cristóbal para fomentar la metropolización y el aprovechamiento del patrimonio y los activos locales.

SÍNTESIS FINAL DEL CAPÍTULO

La fase de análisis de la información se divide en tres etapas a través de las cuales, se reconocieron las temáticas más relevantes, ya sea porque se consideran un motor o fortaleza en el municipio o porque representan conflictos o problemáticas que deben ser atendidas. Así, en el ámbito de **lo social** la desigualdad y los débiles canales de diálogo y comunicación se constituyen como parte importante de la problemática actual, mientras que las capacidades de innovación social y de organización se configuran como las fortalezas.

En el ámbito de **lo económico** los argumentos más relevantes son la diversificación de la oferta llevada a cabo en los últimos 20 años, el turismo como una actividad que ha contribuido a incrementar los ingresos municipales que, al mismo tiempo ha incrementado la vulnerabilidad de los ecosistemas locales; por último, el impacto de las tendencias del mercado internacional en las empresas locales y por tanto sobre las dinámicas sociales.

En el ámbito de **lo ambiental**, se encontró que los ecosistemas se encuentran en grave deterioro, en respuesta a ello, las acciones de conservación detonan alianzas y procesos de organización sólidos y resilientes.

En la dimensión de **la 'planeación para el desarrollo'** las problemáticas más relevantes son la visión cortoplacista que existe y la flexibilidad limitada de las políticas públicas que diluyen y coartan la capacidad de innovación de la ciudadanía.

Finalmente, en la dimensión de **lo patrimonial** se encontró que la diversidad cultural juega un doble papel debido a que es uno de los principales atractivos para el turismo, y a la vez no permite generar acuerdos colectivos en los que se priorice el bien colectivo por sobre los intereses sectoriales e individuales.

La segunda etapa consistió en asociar los argumentos iniciales, para identificar las siete temáticas que sirvieron de base en la tercera etapa de análisis y así, identificar las potencialidades, los desafíos, los riesgos y las limitaciones que se enfrentan en el municipio a través de un análisis FODA.

Desarrollo de la propuesta y resultados

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA Y RESULTADOS

PRESENTACIÓN DEL CAPÍTULO

A continuación, se presenta una serie de lineamientos y recomendaciones orientados a impulsar las capacidades locales entre los diferentes grupos culturales y sectores sociales presentes en el territorio, con la finalidad de que sean estos, quienes lleven a cabo el proceso de planeación estratégica de desarrollo local sustentable en San Cristóbal de las Casas, a través de la construcción previa de una base mínima de equidad y equilibrio que reafirme el pacto social por el territorio.

Dichos lineamientos, están compuestos por un conjunto de elementos básicos a los que se debe prestar especial atención durante la consecución de los objetivos establecidos; y una serie de recomendaciones cuya función principal es la de guiar las acciones de forma particular para el logro de los objetivos propuestos.

5.1 LINEAMIENTOS Y RECOMENDACIONES

Los once lineamientos que se presentan a continuación resultan de la articulación que existe entre las potencialidades, los desafíos, los riesgos y las limitaciones obtenidos en el capítulo anterior con el objetivo de hacer frente a la problemática actual en el municipio a través del reforzamiento de los elementos que conforman el patrimonio local, los valores comunes y la vocación del territorio.

La estructura de dichos lineamientos se constituye de la siguiente forma:

1. Descripción de lineamiento en cuestión, la cual, orienta las acciones que deben llevarse a cabo en el municipio para equilibrar la situación de los diferentes grupos culturales presentes en el territorio.

2. Conjunto de variables a observar en la consecución del objetivo planteado, las cuales, se conciben como una serie de conceptos que deben tenerse presentes al momento de ejecutar las recomendaciones.
3. Recomendaciones puntuales que coadyuvan a alcanzar el objetivo planteado en cada uno de los lineamientos.

Además de lo anterior, en cada una de las recomendaciones se señala un grupo de promotores entre los que se reconocen los siguientes roles:

1. Facilitadores (al inicio y en marca de agua): aquellos sectores o actores clave que contribuyen a la consecución de los objetivos establecidos a través del reconocimiento y/o proveen herramientas, financiamiento o formación para quienes ejecutan las acciones previstas.
2. Ejecutores (el primero en color vivo): aquellos sectores o actores clave que llevan a cabo las acciones o programas previstos para la consecución de lo establecido en el lineamiento, igualmente pueden ser los principales beneficiarios.
3. Acompañamiento (segundo y/o tercero en color vivo): sectores o actores clave que conocen a profundidad el tema (cuentan con el *know-how*) que se está llevando a cabo por lo que se asumen como orientadores del proceso.
4. Colaboradores: sectores o actores clave que contribuyen a la consecución de las acciones y programas previstos en un esquema de asociación horizontal, podríamos decir que son también ejecutores (ver cuadro xx).

Tabla 26: Claves de lectura para reconocer el rol que juegan los promotores en las recomendaciones.
 Fuente: elaboración propia a partir del análisis de actores clave en el municipio y los principios generales de la planeación estratégica de Healey, 2007; Tanese et al., 2006



Como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 27: Resumen de los lineamientos, recomendaciones y promotores.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis FODA y los principios generales de la planeación estratégica de Healey, 2007; Tanese et al., 2006.

Lineamientos	Recomendaciones	Promotores
L01 Reconocer nuestros valores para darnos a conocer	Reconocer nuestras capacidades como sociedad	 
	Nuestra identidad como grupo	 
	Compartir nuestras culturas y capacidades	 
	Nuestra imagen al exterior	 
L02 Liderazgo social y acompañamiento para alcanzar la sustentabilidad social	Líderes que facilitan la sustentabilidad social	  
	Fortalecer para acompañar	  
	Acompañar para apropiarnos, colaborar y actuar	 
L03 Compartir nuestra riqueza cultural para el desarrollo común	Comunicarnos para dar la bienvenida	 
	Fortalecernos en la diversidad	 
	Crear y conservar a partir de la diversidad	 
L04 Ciudadanía activa y con capacidad de incidir en política pública	Política pública situada, cultura viva	   
	Ciudadanía activa que preserva sus derechos y sus responsabilidades	   
L05 Gestionar la innovación social y cultural	Creatividad para activar	  
	Turismo responsable e innovador	  
	Acompañamiento de células empresariales	  
L06 Planear para el desarrollo situado y consensuado	Planeación para el desarrollo de San Cristóbal	 
	Sociedad fuerte para la planeación integral	 
	Planeación para el desarrollo a partir de la diversidad y el patrimonio	 
L07 Colaborar en la complejidad	Caminar en la complejidad	  
	Innovar desde la complejidad cultural	  
L08 Transparencia para la gobernanza municipal	Transparencia y confianza	
	Dar continuidad y acompañar	 

Lineamientos	Recomendaciones	Promotores
L09 Equidad para el buen vivir	El soporte de la equidad	
	Equidad para fomentar el comercio en el interior	
L10 Cultura de gobernanza regional	Reconocernos para fomentar la gobernanza cultural	
	Fortalecer a las instituciones para incidir en lo local-global	
	Comunicarnos para reconocer la dinámica territorial	
	Dialogar para el futuro	
L11 Custodios del patrimonio local	Cultura de la conservación para el sustento	
	Valorar, aprender e innovar para conservar	
	Difundir la cultura ambiental	

Tabla 28: Simbología de promotores.

Fuente: elaboración propia a partir de elementos característicos de San Cristóbal de las Casas.

Simbología	 Sociedad civil	 Ayuntamientos municipales de la región Altos Tsotsil-Tseltal	 Academia
	 Ayuntamiento Municipal	 Juntas de barrios, colonias y comunidades	 Gremios
	 Gobierno del Estado de Chiapas	 Organizaciones No Gubernamentales	 Empresas locales

Así, los lineamientos se configuran como una serie de elementos necesarios que ecualizan la situación actual de los diferentes grupos presentes en el territorio, con la finalidad de iniciar la construcción de un Plan Estratégico para el Desarrollo Local Sustentable de última generación en el cual se requiere de una sociedad empoderada y capaz de participar en cada una de las etapas.

LOI. RECONOCER NUESTROS VALORES PARA DARNOS A CONOCER (LOI)

Facilitar procesos y herramientas que contribuyan a reconocer los valores y elementos más significativos entre los grupos culturales de la región, con el propósito de impulsar programas orientados a preservar y construir una identidad común.

A pesar de que San Cristóbal de las Casas es un municipio con apenas 185,917 habitantes, la diversidad cultural es muy grande debido a los altos flujos migratorios, esto, representa uno de los principales retos para el municipio; por un lado, porque esta diversidad cultural es considerada uno de los principales atractivos y, por otro lado, porque ha sido difícil encausar estrategias a través de las cuales se puedan tomar acuerdos que contribuyan a mejorar la dinámica actual en la ciudad.

De acuerdo a lo anterior, es necesario reconocer cuáles y bajo qué condiciones se han dado los principales avances en materia de organización, diálogo, negociación, conservación y preservación del patrimonio cultural, natural y otros elementos fundamentales para la vida en común dentro del municipio, además de reconocer aquellos elementos que podrían consolidar una identidad colectiva bajo la cual puedan establecerse acuerdos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población, fomentar la innovación y la apropiación del territorio.

Una sociedad con una fuerte identidad, que propicia una mejor comunicación y coordinación para la colaboración, proyectará una mejor imagen al exterior del municipio lo cual contribuye, no sólo a incrementar las oportunidades para la población sino a mantener el flujo turístico y comercial que existe en la región.

Para revertir lo anterior es necesario prestar atención a dos aspectos fundamentales:

- a. Reconocer las capacidades y habilidades sociales que se han generado en el municipio para que los diferentes grupos culturales puedan coexistir, es decir, cómo se está innovando para mantener la identidad de cada uno de los grupos culturales,

- b. Identificar los elementos que conforman la identidad al interior de cada uno de los grupos y cuáles de ellos pueden considerarse elementos comunes a nivel municipal para proyectarlos al exterior.

Para ello se visualizan cuatro recomendaciones estratégicas:

LOI.1. RECONOCER NUESTRAS CAPACIDADES COMO SOCIEDAD



Facilitar espacios a través de los cuales se reconozcan los principales avances e innovaciones en materia de organización social, diálogo y negociación entre los diferentes grupos culturales, el Ayuntamiento Municipal y el Gobierno del Estado.

Dentro de las capacidades que la población ha desarrollado para convivir y relacionarse en el territorio es necesario reconocer cuáles han sido las más relevantes y los momentos históricos en los que estos han tomado mayor fuerza. Todo esto, con el objetivo de analizar dentro de estas prácticas las que son consideradas como virtuosas y que deben potenciarse; y cuáles no son consideradas como tales y deben dejar de practicarse.

Esta recomendación, apunta a consolidar una cultura de diálogo y negociación entre la población que permita fortalecer la autonomía de cada uno de los grupos culturales presentes en la región, a través de la puesta en valor de las capacidades que la población ha desarrollado a lo largo de la historia.

LOI.2. NUESTRA IDENTIDAD COMO GRUPO



Innovar en materia de conservación y difusión de los elementos más característicos del patrimonio cultural y natural entre los diferentes grupos presentes en la región, a través del reconocimiento y la puesta en valor de los elementos más relevantes en cada cultura.

Reconocer los elementos más representativos de las culturas que convergen en San Cristóbal de las Casas contribuye a fomentar una cultura de respeto y valoración de cada una de ellas, lo cual, a su vez, contribuye a identificar las formas en que se pueden coordinar los esfuerzos de colaboración entre la población.

El reconocimiento de los elementos relevantes de la cultura debe partir de la conceptualización de que la cultura es una dimensión que interactúa en diferentes niveles y ámbitos en el municipio, por lo que se deben considerar en primer lugar, los elementos inmateriales de la cultura, en segundo lugar, aquellos elementos relevantes que son tangibles y, finalmente, los que dan soporte a la vida cotidiana, es decir, el patrimonio natural.

Estos tres elementos indudablemente, deben trabajarse y conservarse de forma conjunta para fomentar, como se mencionó anteriormente, una cultura de respeto e integración cultural, así como mejorar la experiencia de los turistas que llegan a San Cristóbal de las Casas.

LOI.3. COMPARTIR NUESTRAS CULTURAS Y CAPACIDADES



Potenciar los programas orientados a reconocer los valores fundamentales y los elementos que conforman la identidad de los barrios, las colonias y las comunidades rurales, a través de la facilitación de espacios de convivencia y encuentro entre los mismos.

Facilitar espacios de convivencia y reconocimiento de todas las culturas presentes en el territorio, sus valores y los elementos que éstas tienen en común, es uno de los aspectos más importantes en la construcción de un nuevo pacto social, para generar una base mínima de colaboración, a través de la cual se lleven a cabo nuevos programas que impacten de forma significativa y contribuyan generar una conciencia social, donde se reconozca que la ciudad y las comunidades rurales en el municipio son parte de un proyecto común.



Potenciar la identidad común en el municipio, a través de la proyección de una identidad que dé prioridad a una serie de elementos para el encuentro cultural, con el fin de fomentar una planeación más armónica, la conservación del territorio y una mayor visibilidad a nivel internacional.

La amplia diversidad cultural en el municipio de San Cristóbal de las Casas requiere de programas que aporten una nueva visión donde la diversidad sea uno de los elementos más valiosos en el municipio, y a través del cual se dé origen a una Planeación para el Desarrollo Local en la que se reconozca que los vínculos y conexiones entre el comercio, el patrimonio natural y los sectores sociales se establecen a partir de la identidad y la cultura de cada grupo.

San Cristóbal es una ciudad patrimonial en la que la cultura debe ser el eje primordial dentro de la planeación y la proyección hacia el exterior.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	Red Agenda Caribe
País	Colombia
Promotor/es	Comunidades campesinas, afrocolombianas, pueblos indígenas -Arhuaco, Kankuamo, Zenú y Wayúu, entidades académicas y casi 30 organizaciones de derechos humanos de los departamentos de La Guajira, Cesar, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre y Córdoba.
Descripción	Programa de colaboración interdepartamental a través del cual se llevan a cabo una serie de actividades orientadas a reconocer los elementos más relevantes de cada territorio por parte de los grupos étnicos y culturales de la región mediante la puesta en común de los saberes ancestrales y el establecimiento de un laboratorio de paz.
URL	http://www.agendacaribe.org



Captura de pantalla 1: Agenda Caribe
Fuente: captura de pantalla tomada de (Agenda Caribe, 2016)

LO2. LIDERAZGO SOCIAL Y ACOMPAÑAMIENTO PARA ALCANZAR LA SUSTENTABILIDAD SOCIAL (Lo2)

Fortalecer las estructuras organizativas de los barrios y colonias con una amplia experiencia en materia de participación y acción social, para facilitar la creación de nuevas estructuras organizativas y procesos de participación social encaminados a conseguir la sustentabilidad social.

El municipio de San Cristóbal de las Casas se caracteriza porque a lo largo de su historia se originaron movimientos sociales que fortalecieron las estructuras de organización en el interior de los barrios, y al exterior del municipio gracias a las Organizaciones No Gubernamentales que tienen sede en San Cristóbal, logrando así un impacto regional.

A partir de lo anterior, se evidencia la pertinencia de fortalecer a las estructuras con experiencia en materia de organización, participación y colaboración en el municipio para sortear los retos que surgen durante los procesos que requieren de la participación ciudadana activa y la toma de decisiones consensuada. Así el liderazgo para el acompañamiento no sólo contribuye a crear nuevas estructuras organizativas, sino que también permite hacer frente a la desigualdad social que existe en el municipio.

Para facilitar la creación de nuevas estructuras organizativas es necesario tomar en cuenta dos aspectos:

- a. Reconocer la capacidad que tiene la sociedad misma de equilibrar sus procesos de organización y acción en el interior y hacia el exterior del territorio.
- b. Orientar las acciones de cada barrio, colonia y comunidad rural a contrarrestar las condiciones de inequidad social presentes en el municipio y fomentar la convivencia y la articulación de las mismas para impulsar la colaboración y el acompañamiento.



Posicionar a las estructuras organizativas con mayor trayectoria en procesos de participación social como líderes y facilitadores de la colaboración para la sustentabilidad social.

Reconocer a las estructuras organizativas con mayor trayectoria en el municipio es una de las tareas primordiales para identificar las capacidades que éstas, han desarrollado como líderes y facilitadores de procesos orientados a lograr la sustentabilidad social. Este ejercicio, deberá estar orientado a incrementar la representatividad de dichas estructuras entre la sociedad, como líderes encaminados a lograr la sustentabilidad social y acompañantes en el proceso de construcción y articulación de nuevas estructuras organizativas y programas en el municipio.



Fortalecer el capital social existente, para poner en marcha y consolidar un sistema de acompañamiento de nuevas iniciativas sociales en el corto plazo.

Además de reconocer y posicionar las estructuras organizativas con mayor experiencia en la materia, será necesario potenciar las fortalezas de dichas estructuras y afrontar sus limitaciones, con el objetivo de generar las condiciones y las capacidades adecuadas para establecer un sistema de acompañamiento a las nuevas estructuras e iniciativas en el corto plazo.

Dicho fortalecimiento, implica reorientar las políticas que se aplican en el interior del municipio, así como facilitar espacios y herramientas para el encuentro y la colaboración; aspectos que podrán modificarse en el mediano y el largo plazo.



Encaminar las acciones de la sociedad civil hacia la sustentabilidad social, a través de la creación de nuevas estructuras organizativas y el acompañamiento de las mismas para fortalecer la red de colaboración existente, fomentar la apropiación del territorio y propiciar una ciudadanía activa.

Crear nuevas estructuras organizativas que retomen los principios básicos de las estructuras tradicionales, contribuirá a asegurar la representatividad de las viejas y nuevas estructuras, así como la capacidad resiliencia y de apropiación del territorio de las mismas.

A partir de esta base de apropiación, se podrán realizar programas encaminados a fomentar la colaboración entre las estructuras, con el objetivo de abonar a la sustentabilidad social a través de una ciudadanía activa y consciente de sus fortalezas, limitaciones, derechos y responsabilidades.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	<i>Urban Leadership of Colorado</i>
País	Estados Unidos
Promotor/es	Urban Leadership Foundation of Colorado
Descripción	El programa de liderazgo urbano de Colorado está diseñado para formar nuevos líderes en materia de planeación para el desarrollo, negocios, liderazgo comunitario y política con el fin de mejorar las habilidades y capacidades de los futuros líderes urbanos; lo cual se lleva a cabo en un programa de 10 meses en los que los nuevos líderes tienen la oportunidad de interactuar con actores clave de Colorado.
URL	http://ulfcolorado.org/chamber-connect/



Captura de pantalla 2: Liderazgos urbanos de Colorado.
Fuente:(Urban Leadership Foundation of Colorado, 2016)

Lo3. COMPARTIR NUESTRA RIQUEZA CULTURAL PARA EL DESARROLLO COMÚN (Lo3)

Impulsar una cultura de inclusión que contribuya a mejorar las condiciones de migración de los grupos de la región y de otras partes del mundo, a través del fortalecimiento del Ayuntamiento Municipal como facilitador de herramientas y procesos de negociación necesarios para coordinar las acciones municipales y la metropolitanización del municipio.

Impulsar una cultura de inclusión para que los grupos de migrantes de la Zona Altos Tsotsil-Tseltal y Selva de Chiapas, de otras regiones del país y de otros países se integren a la vida cotidiana de San Cristóbal de las Casas, requiere de programas orientados a fortalecer las estructuras organizativas tradicionales de los barrios históricos y aquellas de las colonias de reciente creación y de las comunidades rurales, para que a través de ellas, los migrantes puedan insertarse a la vida cotidiana en el municipio, sobre todo cuando la migración se da por causas político-religiosas.

Para ello, resulta esencial considerar tres componentes:

- a. Sociedad fuerte con una estructura organizativa y una identidad sólidas,
- b. Un Ayuntamiento capaz de facilitar los programas, proyectos y acciones que se desarrollen en cada barrio además de incorporar prácticas virtuosas derivadas de la inclusión de nuevas culturas, sobre todo aquellas en materia de conservación de los servicios ecosistémicos y culturales y los procesos de planeación para el desarrollo
- c. Un Ayuntamiento con capacidad humana y financiera para facilitar y negociar los procesos derivados de la conurbación latente de San Cristóbal de las Casas con comunidades de otros municipios.

A partir de lo anterior resulta necesario tomar en cuenta tres recomendaciones, que para esta temática son fundamentales y estratégicas:



Establecer mecanismos de comunicación, en el interior y el exterior del municipio, que contribuyan a mejorar el proceso de metropolitanización latente en el territorio y las condiciones bajo las que se da la migración hacia la cabecera municipal.

San Cristóbal de las Casas es un municipio con altos flujos migratorios, sobre todo, en la cabecera municipal; por esta razón, es de gran importancia mejorar las condiciones bajo las cuales se dan los flujos migratorios mencionados desde las comunidades rurales -tanto intermunicipales como extramunicipales- hacia la ciudad, con el objetivo de disminuir los asentamientos en zonas de riesgo, coordinar la posible expansión urbana (siempre teniendo en cuenta la sustentabilidad municipal en el largo plazo) y la latente conurbación con comunidades rurales de otros municipios cercanos a San Cristóbal de las Casas.

Esto, apunta a disminuir la vulnerabilidad de los grupos de migrantes por causas político-religiosas y sentar las bases para fortalecer la comunicación entre los barrios, colonias y comunidades rurales al interior del municipio, pero sobre todo, a fortalecer la comunicación entre el Ayuntamiento Municipal de San Cristóbal y los Ayuntamientos de los municipios cercanos mediante una cultura de respeto y reconocimiento del valor cultural y el potencial en cada uno de los municipios.



Impulsar una cultura de inclusión en los barrios tradicionales, las colonias de reciente creación y las comunidades rurales, para asentar directrices claras que permitan desarrollar programas orientados a mejorar la inserción de los migrantes a la vida cotidiana en el municipio.

Frente a la diversidad cultural que existe en el municipio, es evidente que la sociedad civil, y en particular las estructuras organizativas de los barrios, colonias y comunidades, deben fortalecerse a través del reconocimiento de su identidad, la apropiación del territorio en el que habitan y la construcción de un estado de autonomía, con el objetivo de transmitir aquello que es relevante en cada una de ellas e incluir las nuevas formas de vida de la población migrante.

Dentro de este proceso, el Ayuntamiento juega el papel elemental, como facilitador de los programas y proyectos que surjan de la iniciativa de la sociedad civil y de las estructuras organizativas tradicionales en su rol de embajadores.

LO3.3. CREAR Y CONSERVAR A PARTIR DE LA DIVERSIDAD



Impulsar una cultura de inclusión que considere la incorporación de los migrantes nacionales e internacionales, en la construcción y el fortalecimiento de los planes y programas de conservación del patrimonio cultural y natural de la región.

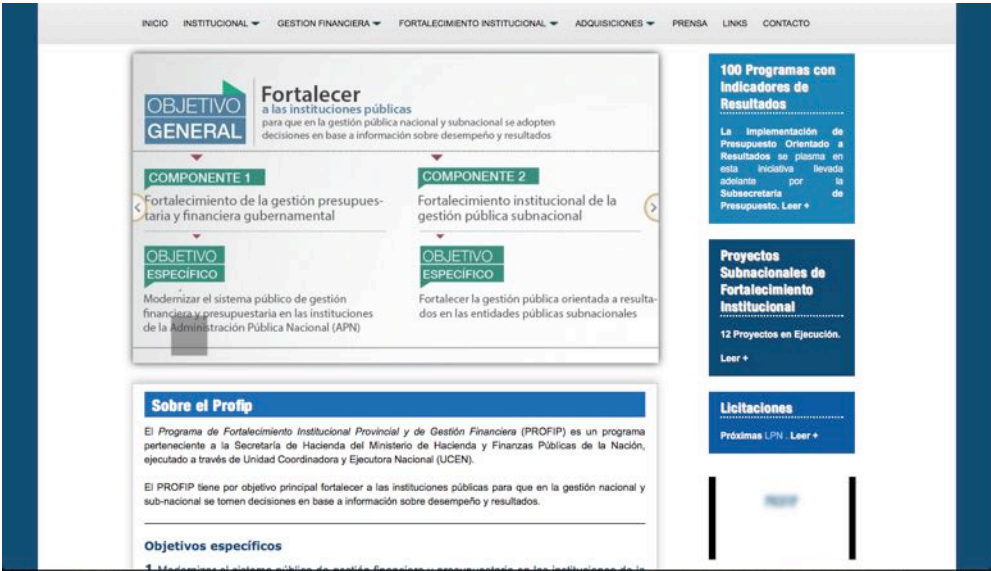
Desde hace algunas décadas, la población san cristobalense ha adoptado algunas prácticas virtuosas provenientes de otras regiones, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de algunos grupos y colonias urbanas, sin embargo, dichas acciones se han llevado a cabo de manera pausada, con poca difusión y contribución de sectores como el Ayuntamiento Municipal y otras instituciones del sector gubernamental.

En este sentido la inclusión de las nuevas prácticas virtuosas en materia de planeación y conservación del patrimonio cultural y natural, deben impulsarse desde las mismas comunidades rurales, colonias y barrios tradicionales, con la facilitación, colaboración y mediación del Ayuntamiento, esta última se podrá llevar a cabo cuando sea necesario incidir en las políticas públicas y buscar financiamiento ante el gobierno del estado y otras instancias externas.

Así, el Ayuntamiento deberá constituirse como actor clave en la difusión y el fomento de la apropiación de las prácticas virtuosas externas.

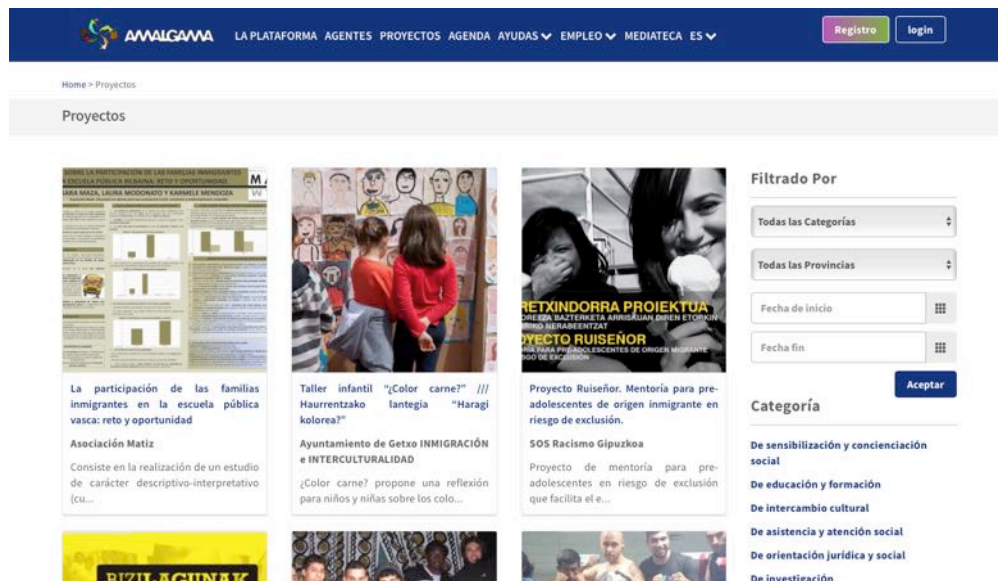
BUENAS PRÁCTICAS

Nombre	Programa de fortalecimiento institucional provincial y de gestión financiera
País	Argentina
Promotor/es	Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación
Descripción	El objetivo principal del PROFIP es fortalecer a las instituciones públicas para que durante la gestión nacional y sub-nacional se tomen decisiones basadas en información certera sobre el desempeño y los resultados.
URL	http://www.profig.mecan.gov.ar



Captura de pantalla 3: Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera.
Fuente: (PROFIP, N/E)

Nombre	Proyecto Amalgama
País	País Vasco, España
Promotor/es	Asociación Matiz en conjunto con otras organizaciones e instituciones del País Vasco
Descripción	Proyecto Amalgama es un espacio virtual destinado a compartir recursos, experiencias y la labor de algunas identidades públicas que están llevando a cabo procesos de inclusión e interculturalidad. Todo ello con el objetivo de favorecer el trabajo en red y la colaboración y participación voluntaria.
URL	http://www.amalgama.eus/es/frontend/plataforma



Captura de pantalla 4: Proyecto Amalgama.
Fuente: (Asociación Matiz, et al., 2015)

Lo4. CIUDADANÍA ACTIVA CON CAPACIDAD DE INCIDIR EN POLÍTICA PÚBLICA (Lo4)

Fortalecer a la sociedad civil, el Ayuntamiento Municipal y las Organizaciones No Gubernamentales con experiencia en Derechos Humanos, para incidir en la política pública a nivel estatal y nacional, en materia de conservación del patrimonio cultural y natural, la planeación para el desarrollo y los derechos humanos.

Los cambios y tendencias en las políticas públicas a nivel federal y estatal llevados a cabo en las últimas décadas, se han orientado perseguir metas y modelos basados en la experiencia de otras regiones, principalmente de algunos países en Europa y América del Norte, con una historia, cultura y cosmovisión muy diferente de la que existe en gran parte del territorio mexicano.

De acuerdo a lo anterior, las políticas en materia de planeación para el desarrollo, de conservación del patrimonio cultural y natural y de derechos humanos, aunque han aportado elementos positivos, generalmente no consideran el contexto y la diversidad étnica y cultural que se vive en muchas regiones de México, un ejemplo claro de esto es San Cristóbal de las Casas.

Derivado de lo anterior, las políticas públicas no están funcionando como verdaderas herramientas para potenciar la riqueza cultural y patrimonial que existe en la región y mucho menos, han contribuido a solucionar conflictos que devienen de problemas históricos que no han sido resueltos e incluso, se han agravado debido a que las políticas públicas actuales tienden a estandarizar los modelos de desarrollo.

Es necesario fortalecer a la sociedad civil, al Ayuntamiento Municipal y a las Organizaciones No Gubernamentales con una amplia experiencia en políticas públicas para que a través de ellas, se establezcan mecanismos de mediación, coordinación e incluso modificación de las políticas públicas, con el objetivo de potenciar las fortalezas que se originan de la amplia diversidad

cultural presente en el municipio, y a contrarrestar las limitaciones y los riesgos que se presentan en la actualidad.

Para llevar a cabo lo anterior es necesario prestar atención a dos aspectos:

- a. Identificar los elementos clave en la región que podrían contribuir a mejorar la calidad de vida y a resolver los conflictos que se presentan.
- b. Extender la conciencia de que las políticas públicas deben contribuir a fomentar un desarrollo congruente con la historia local, para lograr la apropiación de los objetivos y las acciones que se plantean.

Las recomendaciones en este rubro son las siguientes:

LO4.I. POLÍTICA PÚBLICA SITUADA, CULTURA VIVA



Impulsar iniciativas en materia de política pública, orientadas a mantener vivo el patrimonio cultural y natural, a través del reconocimiento de la dinámica que experimenta la cultura y la valoración de los momentos históricos que la han transformado.

Mantener viva la cultura, implica reconocer los elementos más valiosos de la misma, los cambios que experimenta, así como impulsar programas, recuperar y resignificar los elementos para vivir la cultura de forma plena, es decir, valorar y preservar tanto los elementos materiales como los inmateriales.

A partir de esto, la sociedad civil y sobre todo las Organizaciones con una amplia trayectoria en la protección de los derechos humanos y la conservación de los territorios, deben encabezar las acciones para que la política pública se modifique, con el objetivo de fomentar procesos de planeación que consideren el carácter intercultural y patrimonial

del municipio, como elemento necesario para dar sentido a la vida cotidiana; y la importancia de la conservación de su patrimonio natural, como un soporte básico para la vida de quienes habitan en San Cristóbal de las Casas.

LO4.2. CIUDADANÍA ACTIVA QUE PRESERVA SUS DERECHOS Y RECONOCE SUS RESPONSABILIDADES



Robustecer la estructura del Ayuntamiento Municipal y los sectores de la sociedad civil que contribuyen a la defensa de los Derechos Humanos, para que a través de ellas, las políticas públicas contribuyan a hacer frente a los problemas que se viven en la actualidad.

Debido a momentos históricos como el levantamiento armado del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, los esfuerzos para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos en los sectores más vulnerables de la población y para conservar las Áreas Naturales Protegidas por parte de las Organizaciones No Gubernamentales, han generado a una base sólida, a partir de la cual es factible fomentar acciones y programas orientados a incidir en materia de política pública a nivel estatal y nacional.

Para ello, es necesario facilitar y establecer redes de colaboración entre las Organizaciones No Gubernamentales, con el objetivo de compartir experiencias y fortalecer el quehacer de cada una de ellas. Así mismo, se requiere fomentar una ciudadanía activa capaz de proponer cambios en materia de política pública y un Ayuntamiento Municipal que conozca a profundidad los procesos para incidir en la política pública estatal y nacional.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	<i>Civil Society Empowerment</i>
País	Indonesia
Promotor/es	Kemitraan
Descripción	El objetivo de este programa es promover el empoderamiento de la población con el objetivo de que esta participe en los procesos de planeación para el desarrollo y su ejecución, elecciones locales e incidir en programas y acciones desde lo local y hacia lo nacional.
URL	http://www.kemitraan.or.id/highlights/civil-society-empowerment-and-open-governance



Captura de pantalla 5: Civil Society Empowerment (and Open Governance) Kemitraan.

Fuente:(Kemitraan, 2017)

LO5. GESTIONAR LA INNOVACIÓN SOCIAL Y CULTURAL (Lo5)

Desarrollar la capacidad de innovación entre los diferentes sectores presentes en el territorio, a través de encuentros e intercambios intermunicipales y extramunicipales, para renovar y mejorar la oferta de bienes y servicios y fomentar la convivencia, el aprendizaje y la capacidad de resiliencia entre la población.

En las últimas décadas, San Cristóbal de las Casas ha experimentado una serie de cambios, que han impactado en la población local y, sin duda, la han obligado a repensar su entorno, las actividades que realizan para mejorar su calidad de vida y la forma en que se vinculan con otros municipios y ciudades.

Estos nuevos aprendizajes y formas de relacionarse entre los grupos culturales del municipio y con otras regiones, han dado paso a una emergencia de lo social, gracias a la cual, en la ciudad existe una mayor diversidad en la oferta y en las oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población, las cuales, alimentan la capacidad de innovación que existe en el municipio.

A pesar de esto, la situación de austeridad que se vive en el municipio, el cortoplacismo y la escasa concertación entre los grupos culturales y los sectores sociales del municipio, nos lleva a considerar la expansión de dicha capacidad de innovación instalada en el municipio, hacia otros sectores y núcleos de población, para hacer frente a la problemática actual y mejorar la calidad de vida y las capacidades de vinculación y comunicación.

Para lograr esto, los programas y acciones que se generen deben responder a los siguientes aspectos:

- a. Los espacios de aprendizaje significativo deben contribuir a desarrollar propuestas y nuevas formas de mejorar el entorno en un ambiente de acompañamiento social.

- b. La innovación deberá contribuir a garantizar la eficiencia de los recursos que se emplean en el territorio, con el fin de asegurar el equilibrio ambiental de la región.
- c. La innovación en el municipio debe apuntar a fomentar grupos autónomos con capacidad para hacer frente a la problemática y los cambios provenientes del exterior, así como fortalecer la identidad local.
- d. Finalmente, los espacios de innovación social tienen la responsabilidad de dirigir los esfuerzos hacia el fomento de la resiliencia entre la población, para adecuarse a los cambios culturales, las tendencias internacionales, las políticas públicas y garantizar el sustento de la población.

LO5.I. CREATIVIDAD PARA ACTIVAR



Fomentar la creatividad social, con base en la apropiación y preservación del patrimonio cultural, para facilitar los procesos y acciones que requieran ser ejecutados en el mediano y largo plazo.

Frente a los esquemas cortoplacistas de ejecución de los Planes de Desarrollo Municipal y los financiamientos, resulta fundamental fortalecer los procesos de apropiación del territorio por parte de la sociedad civil, a partir del fomento de la creatividad que genere nuevos programas y proyectos que propicien la convivencia y la preservación del patrimonio cultural y natural de la región.

Los programas deberán ser generados y dirigidos por la sociedad civil, como una forma de promover la convivencia y la capacidad de resiliencia de las estructuras organizativas, con la finalidad de que estas puedan responder a los retos que se presentan durante los tiempos de austeridad y contrarrestar la situación de la planeación cortoplacista en la actualidad.



Impulsar programas de turismo responsable, que contribuyan a diversificar la oferta, renovar el sector, revalorar el patrimonio natural y hacer más eficaz el uso de los recursos, a través de la profesionalización del sector y el establecimiento de estándares de calidad y conservación.

El turismo en San Cristóbal de las Casas es el sector que aporta más ingresos a la población y por consiguiente al Ayuntamiento, además de esto, gracias al turismo el municipio puede acceder a fondos de financiamiento federal y ha logrado crear programas y festivales que incrementan el flujo de visitantes en la región y el tiempo de estadía.

A pesar de todos los beneficios que ha traído consigo el turismo, éste también ha propiciado la degradación de los ecosistemas locales, la focalización de los programas de mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento urbano, así como la pérdida constante de las artes y los oficios tradicionales, debido a la inserción de la población a los servicios turísticos.

Fomentar un turismo responsable en la región requiere de estrategias y programas orientados no sólo a concientizar a los turistas sobre la importancia de la conservación de los servicios ecosistémicos y del paisaje característico de la región, sino también de propiciar espacios destinados a la sensibilización y profesionalización del sector, para que éste sea capaz de cumplir con una serie de estándares de calidad del servicio y de las acciones que el sector turístico realiza para conservar el patrimonio natural y cultural local.

De esta forma el sector turístico deberá establecer un compromiso sólido con la población y el Ayuntamiento para garantizar la conservación de dicho patrimonio local.



Establecer mecanismos orientados a incrementar las oportunidades y mejorar la producción de bienes y servicios en la región, a través del acompañamiento integral de células empresariales, para mejorar la calidad de vida de la población y fortalecer los mecanismos de financiamiento en el municipio.

Las acciones y los programas llevados a cabo por las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Zona Altos Tsotsil-Tseltal, han contribuido a incrementar la diversidad de productos en la región, además de mejorar la calidad de vida de la población en aspectos como el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, el fomento de la convivencia, la mejora de los servicios de salud, la profesionalización de la población en las comunidades, entre otros aspectos.

Estos importantes avances en la región, deben extenderse a las comunidades rurales del municipio como una forma de incrementar las oportunidades de la población para una mejor calidad de vida, dignificar las actividades que se realizan en las comunidades rurales y fortalecer la conexión de las comunidades rurales con la cabecera municipal.

En consecuencia, es esencial facilitar el fortalecimiento de los programas orientados al acompañamiento integral de células empresariales por parte de las ONG, sobre todo, en las comunidades rurales y las colonias de reciente creación. Este proceso debe considerar lo siguiente: a) las comunidades deben contar con servicios adecuados para fomentar la equidad social, b) priorizar el fortalecimiento de los canales de comunicación y articulación en el municipio y; c) instalar un sistema de retribución para continuar con el fortalecimiento de nuevas células empresariales.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	Centro de economía verde
País	Argentina
Promotor/es	Gobierno de Buenos Aires Ciudad
Descripción	La iniciativa promueve la transformación de la economía local hacia una economía sustentable a través de la creación de empleos verdes, sinergias entre el ámbito técnico y empresarial, así como la investigación de las necesidades de la industria en Buenos Aires.
URL	http://www.buenosaires.gob.ar/economiaverde



Captura de pantalla 6: Centro de economía verde.
Fuente: (Buenos Aires Ciudad, N/E)

Nombre	The Young Foundation
País	Reino Unido
Promotor/es	The Young Foundation
Descripción	The Young Foundation es un centro de innovación social donde se generan nuevas soluciones para problemas complejos a través de proyectos y empresas sociales, movimientos y campañas a través de las cuales llevan a cabo procesos de investigación, promueven el desarrollo de conceptos prácticos a través del co-diseño; promueven iniciativas innovadoras y trabajan a través de esquemas de colaboración para la innovación y el cambio.
URL	https://youngfoundation.org



Captura de pantalla 7: The Young Foundation. Fuente:(The Young Foundation, 2017.

Lo6. PLANEAR PARA EL DESARROLLO SITUADO Y CONSENSUADO (Lo6)

Impulsar procesos de planeación para el desarrollo, que consideren el contexto local y contribuyan a potenciar las fortalezas y oportunidades, así como, a afrontar las debilidades y amenazas presentes en el municipio a través del fortalecimiento de las administraciones locales y la construcción colectiva de una conciencia social.

En la actualidad, las políticas en materia de Planeación para el Desarrollo Municipal en todo el país, han generado situaciones que no permiten responder de manera adecuada a los retos y conflictos que se presentan en los territorios, sobre todo, cuando existen grupos culturales con cosmovisiones tan diferentes como sucede en San Cristóbal de las Casas.

Dichas políticas para la planeación, han dado paso a dos situaciones en el municipio: la primera tiene que ver con el cortoplacismo y la toma de decisiones de forma unilateral, lo que genera conflictos entre la sociedad civil y el Ayuntamiento Municipal; y la segunda, se deriva de una planeación deficiente que no facilita y ni fomenta respuestas adecuadas al contexto local; y frente a la cual las iniciativas orientadas a solucionar los conflictos y enfrentar los retos que se presentan en el territorio de forma cotidiana, no son efectivas.

Así, es necesario retomar algunos de los elementos que propone Gastone Ave (2006) dentro de la planeación estratégica:

- a. Reconocer a los sectores y grupos sociales que interactúan en el territorio, sus capacidades, su postura frente a los temas más relevantes en la región y la forma en que estos se relacionan.
- b. Reconocer la vocación del lugar para que los esfuerzos de planeación estén avocados a reforzar, dicha vocación; para ello se requiere reconocer los elementos con los que se cuenta en la región y establecer estrategias a través de las cuales se haga uso tanto de los

elementos tangibles e intangibles con los que se cuenta como de las capacidades de la población.

Lo anterior se resume en reconocer los elementos con los que se cuenta y quienes están presentes en la región para que, a partir de esto, se reconozca qué podemos hacer y cómo se puede hacer.

Lo6.1. PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SAN CRISTÓBAL



Reorientar la planeación para el desarrollo local a través del reconocimiento y el fortalecimiento de la vocación en el municipio, con el objetivo de hacer frente a las políticas públicas que se ejercen a nivel nacional y las tendencias económicas internacionales.

Los fuertes impactos de las políticas públicas nacionales y las tendencias del mercado internacional, hacia el patrimonio local, el comercio y las estructuras organizativas en la región; aunados a la baja capacidad de respuesta que tiene el Ayuntamiento Municipal debido a la fuerte burocratización de los procesos, la planeación para el desarrollo requiere de una nueva visión, que parta del fortalecimiento de la vocación de San Cristóbal de Las Casas y el reconocimiento pleno de los actores involucrados, para responder de forma eficiente a los conflictos actuales, impulsar aquellos elementos que se consideran como fortalezas y establecer nuevos esquemas de colaboración.

Lo6.2. SOCIEDAD FUERTE PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL



Impulsar la planeación para el desarrollo local a través de la construcción de una conciencia social y un código ético para la administración pública que fomente nuevos liderazgos.

Para llevar a cabo un Plan de Desarrollo Local para San Cristóbal de las Casas, en el que el Ayuntamiento Municipal asuma el papel de facilitador del proceso y la población se

reconozca como una parte fundamental en la toma de decisiones y la ejecución del plan, es necesario construir nuevos liderazgos dentro del Ayuntamiento y las instituciones competentes, a través de los cuales se reconozca que la planeación debe considerar el momento histórico que se vive en San Cristóbal de las Casas y los recursos y el capital social con que se cuenta.

Además, es de gran importancia construir una conciencia colectiva orientada a entender que la planeación requiere de una sociedad fuerte, capaz de asumir responsabilidades y ser parte en la toma de decisiones durante la ejecución del plan, es decir, se requiere de una sociedad empoderada que se conoce y reconoce su territorio.

Lo6.3. PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO A PARTIR DE LA DIVERSIDAD Y EL PATRIMONIO



Reorientar la planeación para el desarrollo local, a través de la incorporación de las diferentes cosmovisiones presentes en el territorio y su patrimonio cultural y natural.

Un territorio como el de San Cristóbal de las Casas, debe incorporar al proceso de planeación la cosmovisión de todas y cada una de las culturas presentes en el territorio, además de los elementos, que cada una de ellas, considera como parte de su patrimonio cultural y natural.

Lo anterior, requiere de una visión de interculturalidad en la que cada uno de los grupos que interactúan en el municipio se reconoce como un ente capaz de valorar los aportes que hace a la planeación desde su propia cultura y reconoce el valor del patrimonio del resto de los grupos presentes en San Cristóbal de las Casas, durante las interacciones y esquemas de colaboración que se generan.

Así, la planeación se reorienta para conceptualizarse y materializarse a partir de la interculturalidad y la conservación de las diferentes representaciones del patrimonio cultural y natural.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	Nondik-Nora. Cooperación y educación para el desarrollo de Donostia
País	País Vasco, España
Promotor/es	Ayuntamiento de Donostia
Descripción	Programa orientado a construir puentes y redes de colaboración entre las diferentes instituciones, organizaciones y entidades gubernamentales en Donostia para dar paso a un plan estratégico participativo en Donostia.
URL	http://www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com/?p=678

Captura de pantalla 8: Nondik-Nora, País Vasco.
Fuente:(Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, 2016)

Lo7. COLABORAR EN LA COMPLEJIDAD (Lo7)

Reconocer la complejidad del territorio, a través del reconocimiento de cada una de las culturas presentes en el territorio, las formas en que se relacionan y el papel de cada una de ellas en la historia municipal, con el fin de fomentar la capacidad de innovación y colaboración en las diferentes dimensiones y sectores sociales.

Entender a la ciudad, y sobre todo al territorio de San Cristóbal de las Casas, como un sistema complejo en el cual los tejidos, -entendidos como formas de comunicación y de relación, flujos de capital, entre otros- se integran y entretajan hacia el exterior y el interior del territorio (Maldonado, 2014); se considera oportuno partir de una nueva visión en la que los sectores sociales, los ámbitos y las dimensiones de la realidad en el municipio por sí mismas, no hacen al conjunto, ya que dentro de éste, también se deben considerar la forma en que los elementos mencionados se relacionan, se construyen y conviven entre sí y con el territorio.

Esta nueva visión de complejidad, implica retos en torno a los esquemas actuales de colaboración, las relaciones que se materializan entre los sectores sociales en el municipio y fuera de él; y sobre todo, en torno a las capacidades sociales y humanas presentes en los tres grupos de actores principales, en materia del bienestar de la población, recursos económicos, calidad del hábitat y la asimetría cultural que existe en la región.

De acuerdo a lo anterior, se deben considerar los siguientes aspectos:

- a. Entender que la complejidad requiere de nuevas formas de relacionarse y colaborar en las que es necesario diferenciar e identificar los vínculos débiles, entendidos como aquellos que se generan a partir de la identidad común y los vínculos fuertes, entendidos como las normativas y políticas que inciden en la región (Maldonado, 2014).

- b. Reconocer que el abordaje de los problemas desde un enfoque complejo requiere de un componente de investigación e innovación lo suficientemente fuerte y consolidado en sectores como la academia.

LO7.1. CAMINAR EN LA COMPLEJIDAD



Reconocer la complejidad del territorio, a través de articulaciones que permitan explorar los aspectos, los ámbitos y las dimensiones que conforman la realidad actual del municipio y su historia, con el objetivo de crear un laboratorio de colaboración a través de redes.

Los conflictos latentes en el territorio municipal son el reflejo de un conjunto de canales de comunicación débiles, la toma unilateral de decisiones, esfuerzos de conciliación de intereses mal orientados (ya que no consideran todos los factores que dan origen al conflicto) y políticas públicas que no contribuyen a dar respuestas adecuadas al contexto social, económico y ambiental de la región.

En este contexto, se evidencia la importancia de fortalecer los canales de comunicación, las capacidades de negociación y la interacción entre los sectores sociales, a partir del reconocimiento de la complejidad del territorio y el funcionamiento de las relaciones entre cada uno de los sectores sociales, los ámbitos municipales y las dimensiones sobre las cuales se desarrolla la vida cotidiana en la región, para fomentar un desarrollo coherente con la historia y cultura de San Cristóbal de las Casas.

LO7.2. INNOVAR DESDE LA COMPLEJIDAD CULTURAL



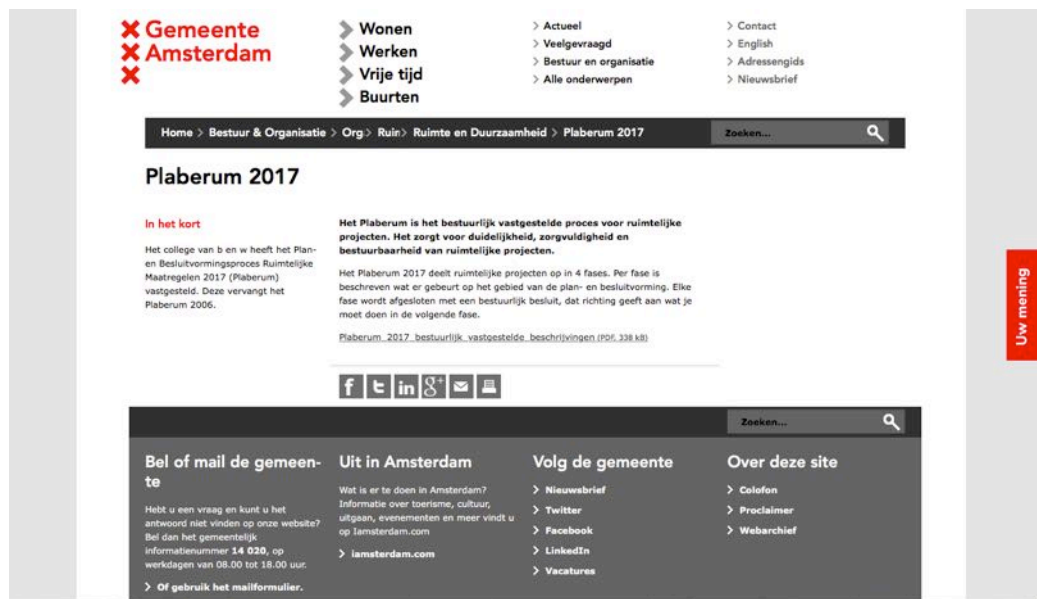
Impulsar programas de formación, orientados a instalar capacidades de innovación en el Ayuntamiento y las dependencias gubernamentales competentes, que partan del entendimiento de la complejidad del territorio y las culturas presentes en el mismo.

Reconocer la complejidad es una tarea que atañe a todo el municipio, desde la sociedad civil hasta el Ayuntamiento Municipal.

Para impulsar el Plan de Desarrollo Local Sustentable que San Cristóbal de las Casas requiere, es de vital importancia que el Ayuntamiento y las dependencias gubernamentales con sede en San Cristóbal de las Casas, reconozcan la complejidad del territorio en el cual trabajan, en primer lugar, porque la gran diversidad cultural que existe les obliga a fortalecer su capacidad de liderazgo y colaboración con todos los sectores sociales.

En segundo lugar, porque los conflictos que se dan en el interior del municipio no son originados por un sólo factor, sino que son producto de un conjunto de factores que influyen en el territorio en distintos momentos y con intensidades desiguales; y finalmente, porque los programas sociales no deben desarrollarse y ejecutarse desde una perspectiva focalista como se ha hecho en los últimos 40 años, sino desde una perspectiva en la que se requiere de una visión integradora con nuevas formas de vincularse, de colaborar con la sociedad y de hacer más eficiente el gasto público.

Nombre	<i>Plaberum</i>
País	Ámsterdam, Países Bajos
Promotor/es	Ayuntamiento de Ámsterdam
Descripción	<i>Plaberum</i> es un organismo de comunicación entre los diferentes sectores de la población de Ámsterdam a través del cual se toman las decisiones sobre la planeación y el diseño urbano desde 1986. A través de él se toman acuerdos y se establecen nuevas formas de colaboración que abonan a la resiliencia y la flexibilidad de los procesos urbanos.
URL	https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/ruimte-economie/ruimte-duurzaamheid/plaberum-2017/



Captura de pantalla 9: Plaberum 2017.
Fuente: (Ayuntamiento de Ámsterdam, 2017)

Lo8. TRANSPARENCIA PARA LA GOBERNANZA REGIONAL (Lo8)

Instalar mecanismos orientados a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en el municipio, a través del establecimiento de indicadores claros de monitoreo, evaluación y retroalimentación de los programas; con la finalidad de fundamentar la gobernanza municipal.

Los niveles de confianza de la sociedad civil hacia el Ayuntamiento y las dependencias del Gobierno Estatal en el municipio, han disminuido de forma considerable, lo cual, aunado a otros factores, genera un clima de tensión y una espiral de conflictos que no se ha logrado solucionar en las últimas décadas.

Dentro de lo anterior, es necesario destacar que los débiles canales de comunicación y los bajos niveles de confianza entre ambos sectores, mismos que fomentan la construcción de planes y herramientas no situados ni consensuados; han contribuido a acentuar la desigualdad social que existe en San Cristóbal de las Casas.

Debido a que en gran parte de los procesos sociales se requiere de altos niveles de confianza, es esencial establecer mecanismos que contribuyan a elevar dichos niveles, entre la sociedad civil y el Ayuntamiento Municipal, así como mejorar los canales de comunicación entre ambos sectores. Para, finalmente, crear un Plan de Desarrollo que pertenezca a la sociedad y no uno que sea creado para ella.

Sólo de esta forma, la sociedad civil podrá asumirse como una parte esencial en la ejecución de las acciones y ejercer de sus derechos y obligaciones de forma consciente.

Para lograr esto, es necesario establecer indicadores claros, a través de los cuales se puedan consolidar organismos dedicados a evaluar y monitorear las acciones y programas que se están llevando a cabo. A través de los cuales, la sociedad podrá dar seguimiento de forma paralela a las acciones que realiza el Gobierno Estatal en el municipio y el Ayuntamiento Municipal.

Dichos indicadores deberán considerar los siguientes aspectos:

- a. Mejorar el desempeño y el liderazgo del Ayuntamiento Municipal, con el objetivo de que éste sea capaz de reorientar y facilitar las acciones y programas que se consideren necesarios.
- b. Acompañar la transición entre administraciones para dar continuidad a los procesos de mediano y largo plazo.
- c. Elevar los niveles de confianza de la población, a través de mecanismos de rendición de cuentas claros y periódicos. Es importante tomar en cuenta que estos mecanismos van más allá de los informes de gobierno y la apertura de sitios web, la rendición de cuentas debe considerar nuevas estrategias orientadas a que la población reconozca de forma clara y constante las acciones que se llevan a cabo en el municipio.
- d. Mejorar los canales de comunicación existentes y crear nuevos canales que sean efectivos y faciliten el diálogo y la negociación entre ambas partes, la creación de un Plan y se consideren todas y cada una de las partes presentes en San Cristóbal de las Casas.

LO8.1. TRANSPARENCIA Y CONFIANZA



Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas del Ayuntamiento Municipal, para aumentar el nivel de confianza de la población y mejorar la eficiencia del gasto público.

Para crear y poner en marcha un Plan de Desarrollo orientado a mejorar la situación actual de la población en San Cristóbal de las Casas en el que la ciudadanía tome parte activa en cada una de las acciones previstas en el Plan, es necesario mejorar los niveles de confianza por parte de la población y hacia el Ayuntamiento Municipal.

Esto, requiere de acciones en dos frentes: el primero, tiene que ver con establecer mecanismos e indicadores claros y pertinentes que contribuyan a que la sociedad y el Ayuntamiento Municipal den seguimiento, evalúen y retroalimenten los programas y acciones previstas en el plan, a través de una base de comunicación y negociación constante, que permita ofrecer soluciones pertinentes a la problemática actual en el municipio.

El segundo, tiene que ver con que, la ambigüedad del marco normativo en la región, lo cual no permite regular las situaciones inesperadas, ni prever enmiendas una vez que el daño se ha causado. Por esta razón, es necesario incidir en la política pública y el marco legislativo con el objetivo de establecer una normativa clara y pertinente para la región, que permita llevar a cabo una labor eficiente de monitoreo y evaluación de las acciones que se llevan a cabo en San Cristóbal de las Casas.

Lo8.2. CONTINUAR Y ACOMPAÑAR



Crear mecanismos de transición entre administraciones, para dar continuidad a las estrategias de mediano y largo plazo establecidas en la planeación municipal a través de la colaboración y el compromiso sólido del Ayuntamiento Municipal, la sociedad civil, las ONG, la academia y las instituciones con experiencia en la materia.

La orientación cortoplacista de los planes, programas, acciones y financiamientos en el municipio y a nivel regional, ha contribuido a generar situaciones de tensión entre el Ayuntamiento y la sociedad civil, debido a que, a medida que se acerca el final de un periodo administrativo, buena parte de los proyectos y programas establecidos en la planeación tienen un alto riesgo de ser interrumpidos.

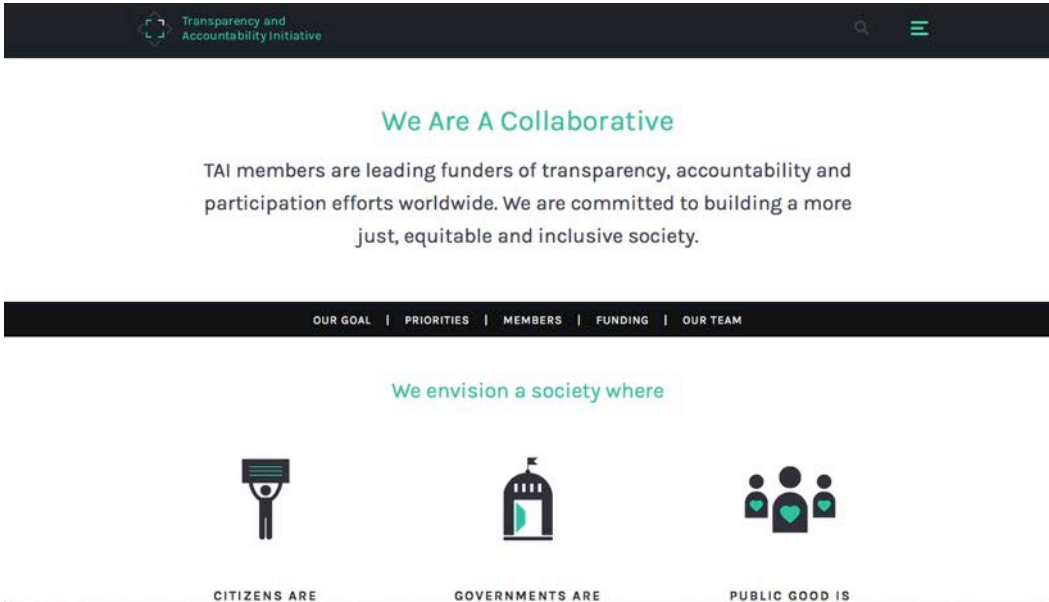
Esta situación, obliga a las juntas de los barrios y colonias a modificar sus estrategias de acciones de forma constante, lo que provoca conflictos con el Ayuntamiento y, por consiguiente, un fuerte desgaste de la sociedad civil.

Asimismo, la orientación cortoplacista de la planeación municipal, provoca un gasto excesivo de recursos económicos y humanos al interior de las administraciones, ya que los procesos se duplican y se interrumpen programas que deben llevarse a cabo en el mediano y largo plazo.

Por esta razón, es primordial instalar mecanismos de transición, basados en un compromiso serio por parte de la población y el Ayuntamiento Municipal (como figura, no como administración en turno), a través de los cuales la sociedad civil, el Ayuntamiento Municipal, la academia, las Organizaciones No Gubernamentales y las instituciones competentes, puedan considerar estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de la población en el largo plazo.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	Iniciativa de transparencia y rendición de cuentas
País	Estados Unidos
Promotor/es	TAI
Descripción	TAI es una organización dedicada a fortalecer y ampliar el impacto de los programas diseñados orientados a promover el uso de tecnologías a favor de la transparencia y rendición de cuentas, equidad fiscal, fortalecimiento del espacio cívico y el fortalecimiento de las instituciones públicas basado en los aprendizajes de las instituciones de filantropía.
URL	http://www.transparency-initiative.org/who-we-are/



Captura de pantalla 10: TAI.
Fuente:(Transparency and Accountability Initiative., 2017)

Establecer una base mínima de equidad entre la población que permita desarrollar capacidades para insertarse en el comercio convencional y alternativo, contribuir a la planeación para el desarrollo y ejercer sus derechos y obligaciones de forma plena.

Generar condiciones para que las estructuras organizativas en el municipio tengan la capacidad de desarrollarse de forma autónoma, participar en la toma de decisiones e insertarse a los esquemas de comercio convencional y alternativo, implica poner especial atención en los servicios y las políticas que el Ayuntamiento Municipal y el Gobierno Estatal en la región.

En la actualidad, las comunidades rurales, las colonias de reciente creación y algunos barrios tradicionales enfrentan algunos retos relacionados con los servicios y la infraestructura que se ofrece en cada uno de ellos, lo cual genera situaciones de segregación y marginación (INEGI, 2016; ITESO et al., 2014).

Esta situación impide que, sobre todo las colonias y las comunidades rurales, se pueda participar de manera constante en la propuesta de nuevos programas y en la toma de decisiones a nivel municipal, es decir, transitar hacia una ciudadanía activa.

Para lograr las condiciones de equidad que el municipio requiere, es conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. **Vivienda:** la población debe tener la oportunidad de acceder a una vivienda digna y salubre como lo señaló OMS en la reunión consultiva llevada a cabo en 1987, en la que señala que la vivienda debe contar con cinco aspectos que se resumen en una vivienda saludable, una vivienda segura, con acceso a determinados servicios y asequible a los grupos más vulnerables.

- b. **Saneamiento:** cada comunidad rural, colonia y barrio debe contar con la infraestructura necesaria (como agua potable, drenaje, alcantarillado y energía eléctrica) para que tanto las viviendas como los barrios, colonias y comunidades cuenten con las condiciones necesarias para prevenir enfermedades entre la población.
- c. **Soberanía alimentaria:** el Ayuntamiento debe facilitar las condiciones para que la población tenga la capacidad de construir, conservar y recuperar su capacidades para producir sus propios alimentos de forma sana y tomando en cuenta su cultura, las técnicas y la tecnología desarrollada en la región, así como la sustentabilidad ambiental (The Nyéléni 2007 International Steering Committee, 2007).
- d. **Oportunidades laborales:** el Ayuntamiento Municipal, en alianza con el Gobierno Estatal y Federal, debe garantizar el acceso a un trabajo digno que garantice el cumplimiento de los derechos laborales establecidos en la normativa vigente, así como el respeto de los derechos humanos de la población, como la equidad de género, raza y edad.
- e. **Ingresos:** promover y fortalecer a las empresas e instituciones locales para que a través de ellas se garanticen ingresos dignos para la población que consideren, cuando menos, el acceso a la canasta alimentaria y no alimentaria urbana vigente establecida por CONEVAL.
- f. **Seguridad social:** el Ayuntamiento Municipal debe garantizar la transparencia y rendición de cuentas necesaria para mejorar el acceso a los derechos económicos, sociales y culturales de la población para vivir y desarrollarse de forma digna y plena, como se señala en el artículo 22 de la declaración Universal de los Derechos Humanos (Organización de las Naciones Unidas, 1948).
- g. **Educación:** el Ayuntamiento Municipal deberá garantizar, a toda la población sin distinción alguna, el acceso a una educación de calidad y pertinente al contexto para que

a través de ella la sociedad desarrolle las herramientas, capacidades y programas necesarios para hacer frente a las limitaciones y riesgos que se presentan en el territorio, así como fortalecer los elementos que los diferentes grupos culturales consideran más valiosos y relevantes.

Estos siete aspectos deberán estar encaminados a fomentar grupos culturales autónomos, capaces de tomar parte en las decisiones municipales y en la generación de nuevas propuestas que propicien la equidad y una identidad cultural sólida.

Log.I. EL SOPORTE DE LA EQUIDAD



Establecer mecanismos que contribuyan a asentar una base mínima de equidad entre los diferentes sectores y grupos culturales para el "buen vivir"

Debido al alto grado de marginación presente en gran parte del territorio (ITESO et al., 2014), es necesario establecer mejores prácticas en el interior del Ayuntamiento Municipal, que garanticen la provisión de los servicios y la infraestructura necesarios, como: vivienda digna, saneamiento, soberanía alimentaria, mayores ingresos, seguridad social y educación.

Todo esto, con el fin de establecer una base mínima de equidad entre la población, que permita acceder a mejores oportunidades y permitir que la sociedad se ocupe de promover nuevos procesos que mejoren la capacidad de negociación y los canales de comunicación.

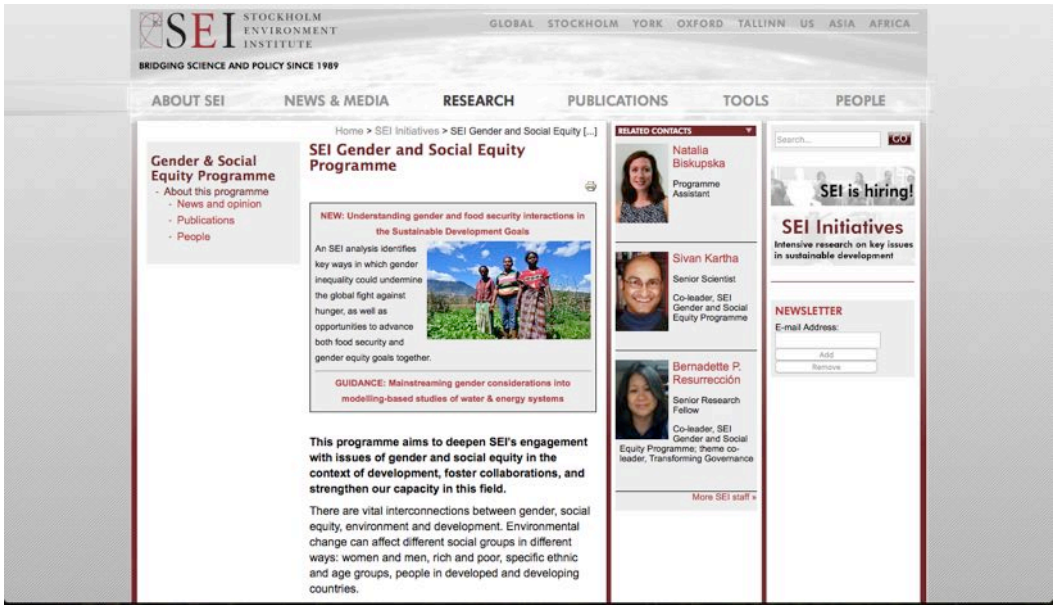


Intensificar las acciones y programas sociales orientados a fomentar mejores condiciones entre los diferentes grupos culturales y sectores sociales presentes en el territorio, con el fin de insertarse a los esquemas de comercio local.

San Cristóbal de las Casas cuenta con diferentes esquemas de comercio, a través de los cuales se contribuye a mejorar los ingresos de la población, por esta razón es necesario identificar cada uno ellos, con el objetivo de potenciar su impacto y mejorar las condiciones bajo las cuales se da cada uno de estos esquemas, es decir, el Ayuntamiento y el Gobierno Estatal, en conjunto con los diferentes gremios y consorcios empresariales, deben garantizar mejores condiciones laborales a la población, ofreciendo mejores oportunidades laborales, mayores ingresos y seguridad social.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	Programa de género y equidad social
País	Suecia
Promotor/es	Instituto Ambiental de Estocolmo
Descripción	El programa busca profundizar el compromiso del SEI con las problemáticas de equidad de género y equidad social en el contexto del desarrollo actual para impulsar redes o esquemas de colaboración y fortalecer las capacidades de la sociedad para facilitar el empoderamiento de la sociedad y una gobernanza transformadora.
URL	https://www.sei-international.org/gender-social-equity



Captura de pantalla 11: SEI programa de género y equidad social.
Fuente:(SEI, N/E)

Consolidar la gobernanza regional, a través del empoderamiento y la activación de nuevos canales de comunicación entre la población, para reconocer el territorio, apropiarse del mismo, comprometerse a mejorar los procesos democráticos y hacer frente a las problemáticas intramunicipales y extramunicipales.

Para consolidar una cultura de gobernanza en el territorio sobre el que incide San Cristóbal de las Casas, es necesario entender que para llegar alcanzar una gobernanza plena, se debe transitar por tres etapas: la primera, se caracteriza por fomentar la gobernanza únicamente en momentos específicos, en los que los sitios y los actores son selectos.

La segunda etapa de la gobernanza, está conformada por procesos, a través de los cuales, se consolida una red y alianzas en las que se generan discursos derivados de un marco de referencia particular y algunas prácticas en el mismo círculo.

Finalmente, la tercera etapa es la de la cultura de la gobernanza en donde se consolidan una serie de formas o modos de gobernanza que la sociedad acepta, se construyen los valores entorno a la gobernanza y se legitiman todos los procesos (Healey, 2007).

De acuerdo a lo anterior es de gran importancia poner atención en los siguientes aspectos:

- a. Empoderar a la población para tomar parte en los procesos que actualmente son ejecutados exclusivamente por el Ayuntamiento Municipal y las dependencias competentes.
- b. Generar condiciones para que la ciudadanía se comprometa a tomar parte en los procesos democráticos.

- c. Hacer énfasis en las relaciones para entender que el territorio es una red de colaboración.

Todo esto con el fin de construir una cultura cívica que permita a la sociedad hacer un ejercicio pleno de sus derechos y obligaciones, así como impulsar sus capacidades a través de la coordinación, la colaboración y la construcción de comunidad.

LIO.1. RECONOCERNOS PARA FOMENTAR LA GOBERNANZA CULTURAL



Reconocer las formas de vinculación en el interior del municipio y hacia el exterior del mismo, con la intención de potenciar la competitividad de la región e instalar una cultura de gobernanza entre los grupos culturales presentes en la Zona Altos Tsotsil-Tseltal de Chiapas.

Los continuos flujos migratorios en la región, los movimientos sociales acontecidos en las últimas décadas y el crecimiento de la mancha urbana, evidencian la importancia de fomentar programas y acciones orientados a dar cabida a las culturas que convergen en la región, a través de programas de fomento a la interculturalidad y la evolución de las costumbres y tradiciones de los grupos culturales que habitan en la región, para promover nuevos esquemas de relaciones en la región y hacia el exterior.

LIO.2. FORTALECER A LAS INSTITUCIONES PARA INCIDIR EN LO LOCAL-GLOBAL



Reducir la vulnerabilidad de las instituciones locales, derivada de la ejecución de las políticas públicas y los procesos democráticos actuales a través de la difusión y transmisión de la capacidad de innovación social instalada en la región.

En la actualidad, las instituciones, empresas y Organizaciones No Gubernamentales enfrentan importantes retos debido al fomento y financiamiento de programas y estrategias con visión de corto plazo.

Por esta razón, el papel que juega la sociedad civil organizada, gracias a la fuerte capacidad de innovación presente en el territorio, es un factor clave para amortiguar los efectos del clientelismo político, los financiamientos y la planeación cortoplacista.

Así, es necesario consolidar una sociedad fuerte, con capacidad de participar en la toma de decisiones a nivel municipal y con una identidad tan sólida que le permita incidir en lo global a partir su cosmovisión.

LIO.3. COMUNICARNOS PARA RECONOCER LAS DINÁMICAS EN EL TERRITORIO



Activar mecanismos de comunicación con las comunidades cercanas a San Cristóbal de las Casas, para fomentar la metropolitanización y el aprovechamiento del patrimonio y los activos locales de forma consciente.

Es fundamental activar mecanismos de comunicación y negociación entre San Cristóbal de las Casas y los municipios colindantes, para mejorar las condiciones bajo las cuales se da la conurbación de algunas comunidades rurales, con la cabecera municipal de San Cristóbal de las Casas. Esto, con la finalidad de mejorar las condiciones en las que viven los migrantes que han sido expulsados de su municipio por causas político-religiosas y aliviar los conflictos actuales por el territorio.

LIO.4. DIALOGAR PARA EL FUTURO



Consolidar una cultura de diálogo entre los grupos culturales de la región, para que la población tenga capacidad de incidir y participar en la toma de decisiones en el marco del desarrollo local como un asunto que concierne a todos los grupos culturales.

La cultura de diálogo debe retomar las capacidades de diálogo y negociación instaladas en la década de los noventa y adecuarlas al contexto actual con el objetivo de establecer una cultura, a través de la cual los grupos locales presentes en el territorio puedan participar y aportar a la planeación estratégica del municipio.

Además de aportar a la planeación, una cultura de diálogo en la región, podrá contribuir a mejorar la comunicación entre la población de San Cristóbal de las Casas y otros municipios en diferentes niveles, para establecer mejores condiciones comerciales, la conservación de patrimonio natural y el aprendizaje y reconocimiento de otras formas de vida.

BUENA PRÁCTICA

Nombre	Gobernanza urbana integrada-transferencia exitosa de políticas
País	Alemania
Promotor/es	Departamento del Senado de Berlín para el Desarrollo Urbano y el Medio Ambiente.
Descripción	Iniciativa dirigida a optimizar la eficacia del trabajo en red y cooperar e intercambiar experiencias con otras metrópolis a través del desarrollo de nuevos instrumentos.
URL	https://www.metropolis.org/es/iniciativas/gobernanza-urbana-integrada-transferir-politicas-con-exito



Captura de pantalla 12: Gobernanza urbana integrada: transferencia de políticas con éxito.
Fuente:(Departamento del Senado de Berlín para el Desarrollo Urbano y el Medio Ambiente., 2017)

LII. CUSTODIOS DEL PATRIMONIO LOCAL (LII)

Establecer una cultura de conservación del patrimonio cultural y natural de San Cristóbal de las Casas, a través del reconocimiento del papel que ambos juegan en el sustento de la población y la construcción de la identidad local.

Establecer una cultura de conservación del patrimonio local, representa uno de los retos más grandes a nivel municipal, debido a que la cultura es dinámica y experimenta cambios a lo largo de la historia; de igual forma, tanto el patrimonio natural como el cultural, son reconocidos únicamente como un recurso del cual puede disponerse y no como elementos fundamentales en la vida cotidiana de la población de San Cristóbal de las Casas.

En consecuencia, los vínculos establecidos entre ambas representaciones de patrimonio, a lo largo de la historia, se desarticulan dando paso a la pérdida del sentido y el significado de los mismos dentro de los grupos culturales.

Estos hechos, nos llevan a considerar la construcción de una cultura del bien común en la que la sociedad sea capaz de reconocer dichas representaciones del patrimonio local como un aparte indisoluble en su vida cotidiana y de su identidad como habitante de San Cristóbal de las Casas. Para ello, se deben tomar en cuenta los siguientes tres aspectos:

- a. El patrimonio cultural material e inmaterial, así como el patrimonio natural son definidos por la sociedad, ya que se consideran el reflejo de la identidad local y no se limitan a los elementos con valor histórico, sino que también pueden ser aquellos elementos actuales con los que se identifica la población.
- b. Los elementos patrimoniales también pueden ser los elementos que contribuyen a desarrollar y equilibrar las acciones y el uso de los recursos presentes en el territorio.

- c. Una cultura de la conservación y preservación requiere de compromisos sólidos y articulaciones claras entre la sociedad civil y el Ayuntamiento Municipal y demás instituciones competentes.

De acuerdo a lo anterior, es conveniente reconocer las diferentes formas de entender el patrimonio local, para tener conciencia plena de las acciones que se están realizando en el municipio y el valor que éstas tienen en el imaginario colectivo.

LII.I. CULTURA DE LA CONSERVACIÓN PARA EL SUSTENTO



Asegurar el sustento de la población y la conservación del paisaje urbano-rural, a través del fomento de una cultura de conservación del patrimonio natural local.

Las altas tasas de crecimiento poblacional en San Cristóbal de las Casas, han fomentado un crecimiento exponencial de la mancha urbana en el municipio, lo cual alienta un mayor consumo y uso de los recursos naturales. De ahí, que más del cincuenta por ciento de los ecosistemas claves en el municipio estén degradados o incluso hayan desaparecido.

Esta situación, nos da cuenta de la importancia de establecer una cultura para la conservación de los ecosistemas locales, de los servicios que éstos ofrecen y del paisaje urbano-rural característico de la región.

Para ello, es fundamental reconocer los vínculos que existen entre los ecosistemas y los servicios que éstos ofrecen con las actividades de la vida cotidiana, así como recuperar las técnicas ancestrales de conservación que se consideren pertinentes, sobre todo porque a través de ellas se podrán reconocer las conexiones entre los recursos naturales y la identidad local, es decir reconocer los elementos clave de los ecosistemas que se consideran como patrimonio natural.



Potenciar el impacto de los programas de conservación, a través del fortalecimiento de verdaderas redes de colaboración en actividades como el turismo responsable, la comercialización de artesanías, entre otros; y el establecimiento de programas de aprendizaje significativo a temprana edad.

San Cristóbal de las Casas es uno de los municipios con mayor flujo turístico en el estado de Chiapas, gracias a ello, se han implementado diversas acciones orientadas a conservar el patrimonio cultural de la región, ya que éste representa uno de los atractivos turísticos más importantes.

A pesar de lo anterior, gran parte de los elementos del patrimonio cultural, ya sea material o inmaterial, se han perdido debido a la desarticulación entre los elementos patrimoniales y la identidad de la sociedad contemporánea en San Cristóbal de las Casas, es decir, el patrimonio se ha convertido en un activo más, que aporta ingresos a la población.

Por esta razón, es necesario fortalecer las labores de conservación a través del reconocimiento y la reconstrucción de verdaderas redes de colaboración entre los diferentes gremios presentes en la Zona Altos Tsotsil-Tseltal, además de programas de aprendizaje significativo en el que los niños, las niñas y los jóvenes puedan experimentar y aprehender el significado de los elementos patrimoniales de la región.



Fortalecer a la sociedad civil organizada con una amplia experiencia y conciencia sobre la conservación de los ecosistemas locales, para extender la cultura de la conservación en el municipio.

Frente a la acelerada pérdida de los ecosistemas de la región y los servicios que estos ofrecen, resulta fundamental adoptar una serie de medidas para fortalecer a los grupos

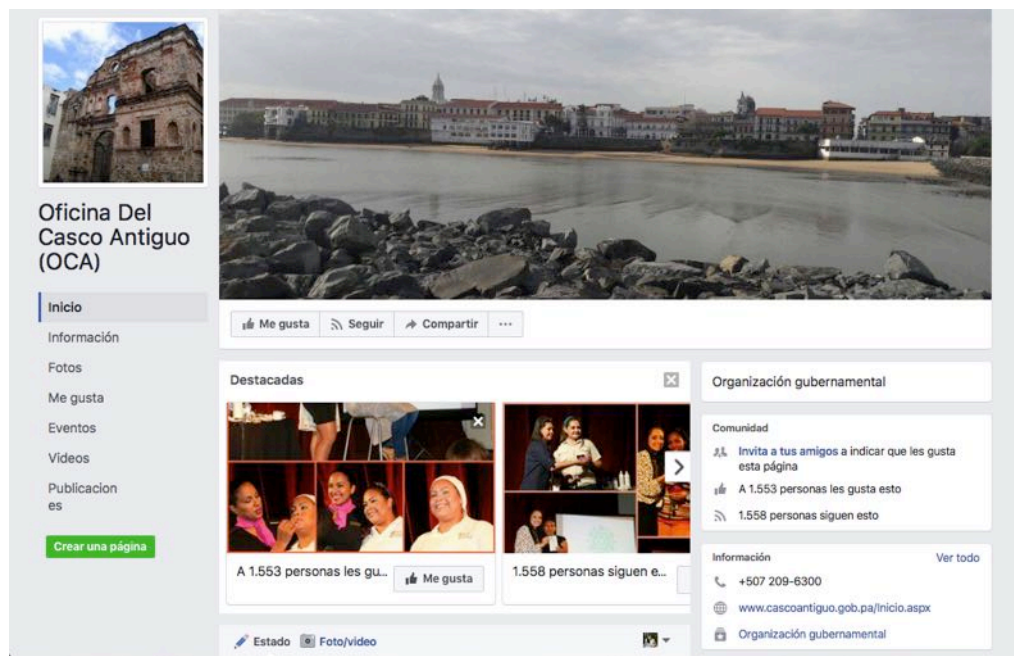
culturales y sectores de la sociedad civil organizada con una amplia conciencia y experiencia en materia de conservación del medioambiente.

Para ello, el Ayuntamiento Municipal deberá proveer las herramientas y espacios de encuentro necesarios para que las Organizaciones puedan establecer contacto con los gremios comerciales y artesanales, las instituciones y direcciones de gobierno competentes en la materia y la sociedad civil, con la finalidad de consolidar redes de colaboración con base en compromisos sólidos para la conservación.

Además de lo anterior, las organizaciones deberán establecer diálogo constante con las instituciones académicas como una forma de mantener la capacidad de innovación en materia de conservación del patrimonio natural.

BUENAS PRÁCTICAS

Nombre	Conservación del patrimonio, turismo y desarrollo inclusivo en el Casco Antiguo de Panamá
País	Panamá
Promotor/es	Oficina del Casco Antiguo de Panamá
Descripción	Dentro del plan maestro del casco antiguo de Panamá, la OCA promueve un programa de vivienda asequible y diversificación de la población con el objetivo de mantener viva la cultura de la ciudad, fomentar el turismo cultural en el lugar y el desarrollo inclusivo.
URL	http://www.lincolnst.edu/publications/articles/conservacion-del-patrimonio-turismo-desarrollo-inclusivo-en-el-casco-antiguo https://www.facebook.com/Oficina-Del-Casco-Antiguo-OCA-306998492728330/



Captura de pantalla 13: Oficina del casco Antiguo de Panamá.
Fuente:(OCA, 2017)

Nombre	Plan nacional de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial
País	España
Promotor/es	Instituto del patrimonio cultural de España
Descripción	Busca que la sociedad y las diferentes entidades de gobierno del país reconozcan la importancia de los elementos culturales inmateriales, a través de programas que fomentan la investigación y la inclusión de actores y grupos clave como museos, medios de comunicación e información, agentes de desarrollo turístico y centros de interpretación y la sociedad civil.
URL	http://ipce.mcu.es/pdfs/PNPatrimonioInmaterial.pdf



Ilustración 7: Instituto del patrimonio Cultural de España. Fuente: (Instituto del Patrimonio Cultural de España, 2011)

5.2 PROPUESTA DE INDICADORES PARA MEDIR EL EQUILIBRIO ENTRE LAS DINÁMICAS DEL TERRITORIO

Los lineamientos y recomendaciones definidos en el apartado anterior, están orientados a preparar a la población y al territorio, en su conjunto, para construir un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas, que permita mejorar la calidad de vida de la población, fomentar la gobernanza participada, afianzar la gobernabilidad, facilitar la puesta en valor de los elementos patrimoniales, los esquemas de colaboración en red y el empoderamiento de la población.

Dichos lineamientos plantean, en una primera fase, el reconocimiento del valor de los elementos del patrimonio local⁶ y los valores comunes, con la finalidad de construir un pacto social por el territorio a través del cual, los diversos grupos culturales sean capaces de establecer compromisos sólidos, que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

El alcance de dichos objetivos, **deberá ser monitoreado a través de un conjunto de indicadores que permitan establecer una ‘línea de ecualización’ en cada uno de los lineamientos establecidos**, para generar las condiciones mínimas de equidad, por medio de las cuales, la ciudadanía se podrá apropiar de las propuestas y será capaz de tomar parte en las diferentes etapas que conlleva la construcción de un Plan Estratégico de última generación de forma consciente, informada y equitativa.

Cabe mencionar, que **los indicadores planteados en este apartado son producto del análisis de la realidad actual del municipio, a la luz de lo encontrado en la revisión documental y las recomendaciones de los expertos en planeación local** durante las entrevistas realizadas; asimismo, debido a que los indicadores mencionados consideran un conjunto de dinámicas que se relacionan entre sí, será necesario tener siempre en cuenta dichas relaciones al momento de

⁶ Entendido como el conjunto de elementos culturales (materiales e inmateriales) y naturales que dan sentido a la vida diaria y conforman el imaginario y los saberes comunes.

realizar el monitoreo. Todo esto, con el objetivo de reconocer las relaciones que existen entre las dinámicas locales y cómo estas influyen en la construcción de una base mínima e indispensable de equilibrio que **prepare al territorio para la construcción del Plan Estratégico adecuado para San Cristóbal de las Casas.**

Para la construcción de los indicadores, se tomaron en cuenta los siguientes conceptos, retomados de la revisión bibliográfica de los conceptos de desarrollo local, planeación estratégica y patrimonio:

1. Participación ciudadana,
2. Identificación y consolidación de los liderazgos sociales,
3. Colaboración en red,
4. Autogestión y autonomía de los grupos culturales,
5. Comunicación y diálogo,
6. Equidad y
7. Fortalecimiento de la identidad local.

Estos conceptos permitirán realizar un **diagnóstico eficaz, a partir del cual se puedan tomar decisiones de forma consciente**, a partir del establecimiento del punto de equilibrio en cada uno de los lineamientos y recomendaciones establecidos. Logrando así, la **sustentabilidad del territorio.**

Una vez **establecidos y alcanzados los puntos de equilibrio mínimos e indispensables**, planteados en los lineamientos, quiere decir que **el territorio está listo para iniciar el proceso de planeación estratégica** pues se **cuenta las condiciones necesarias de equidad** entre los diferentes grupos culturales y sectores sociales, los cuales han madurado, **tienen una identidad sólida, reconocen los valores locales, y cuentan con la capacidad de proponer, promover y apropiarse de los objetivos del Plan**, es decir, los grupos cuentan con un nivel mínimo de **autonomía**, que para el caso específico de San Cristóbal de las Casas es fundamental para llegar a consolidar un pacto social por el territorio sólido e incluyente.

LOI. INDICADORES LINEAMIENTO OI

RECONOCER NUESTROS VALORES PARA DARNOS A CONOCER

Para construir un pacto social por el territorio, se debe partir del reconocimiento de los valores comunes entre los diferentes grupos culturales que existen en el municipio, para ello, **los indicadores más relevantes en el lineamiento titulado “Reconocer nuestros valores para darnos a conocer”, son aquellos que dan cuenta de que la ciudadanía está participando activamente en la toma de decisiones en las iniciativas de conservación del patrimonio local y está proponiendo acciones concretas para preservar la identidad local común.**

Tabla 29: Propuesta de indicadores para el lineamiento 1.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.1. Reconocer nuestros valores para darnos a conocer		
Facilitar procesos y herramientas que contribuyan a reconocer los valores y elementos más significativos entre los grupos culturales de la región con el propósito de impulsar programas orientados a la conservación y favorecer la construcción de una identidad común.		
Reconocer las capacidades sociales instaladas en el municipio en materia de diálogo y convivencia cultural para la conservación del patrimonio cultural y natural de la región.	Reconocer los elementos identitarios más representativos de los diferentes grupos culturales presentes en el municipio.	Reconocer los elementos identitarios relevantes den del municipio.
Indicadores		
· Incremento de la participación en las iniciativas de conservación de los elementos patrimoniales⁷. · Existen iniciativas exitosas para proteger y difundir la importancia del patrimonio local en las juntas vecinales de reciente creación. · Incremento de los grupos y colectivos que participan en la toma de decisiones en el interior de los organismos reconocidos por el Ayuntamiento.	· Incremento de la participación de las juntas vecinales en los programas de conservación de los elementos del patrimonio local. · Incremento de los elementos patrimoniales culturales (tangibles e intangibles) y naturales registrados en los inventarios del Instituto Nacional de Antropología e Historia y/o instituciones nacionales e internacionales (Comercio justo, sistemas de certificación participativa local, Marca Chiapas, FAO, Certimex, Fundesarte, entre otros).	· Incremento de las iniciativas de colaboración para la defensa y conservación del patrimonio cultural y natural. · Incremento de la participación de la ciudadanía en las iniciativas de conservación del patrimonio que incentiva el Ayuntamiento en conjunto con dependencias estatales expertas en el tema.

⁷ Patrimonio local entendido como el conjunto de elementos considerados como parte del patrimonio cultural material e inmaterial de la región (edificios históricos, paisajes representativos, costumbres, tradiciones, fiestas, rituales, artesanías, oficios, espacios de reunión y edificios históricos) y los elementos del patrimonio natural (bienes con valor estético, bienes claves para el sustento de la población y bienes con valor representativo para la historia natural de la región) y mixtos (con valor cultural y natural como los paisajes locales).

LO2. INDICADORES LINEAMIENTO O2

LIDERAZGO SOCIAL Y ACOMPAÑAMIENTO PARA TRANSITAR HACIA LA SUSTENTABILIDAD SOCIAL

Una vez que se identifican los valores locales comunes, es necesario **fortalecer las estructuras organizativas con miras a establecer un sistema de colaboración en red**, para ello, los indicadores con mayor importancia dentro de este lineamiento son aquellos que **fomentan la colaboración en los barrios, colonias y comunidades rurales de la ciudad ya que son considerados el fundamento de la estructura organizativa a nivel municipal.**

Lo anterior, requiere del acompañamiento de los barrios y colonias con mayor trayectoria organizativa para **consolidar nuevas estructuras** a través de las cuales se realicen propuestas que consideren la situación de cada colonia, comunidad o barrio.

Tabla 30: Propuesta de indicadores para lineamiento 2.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.2. Liderazgo social y acompañamiento para transitar hacia la sustentabilidad social		
Fortalecer las estructuras organizativas de los barrios y colonias con una amplia experiencia en materia de participación y acción social para facilitar la creación de nuevas estructuras organizativas y procesos de participación social encaminados a conseguir la sustentabilidad social.		
Fortalecer para el liderazgo social.	Fomentar la ciudadanía activa.	Transitar hacia la sustentabilidad social.
Indicadores		
· Incremento de las organizaciones e instituciones que acompañan los procesos organizativos de los barrios, colonias y comunidades.	· Incremento de la participación ciudadana en la toma de decisiones y la formulación de propuestas y programas en el interior del municipio. · Aumento de los programas exitosos de colaboración extra-barrial/extra-comunitario.	· Incremento en la estabilidad ⁸ de juntas vecinales que operan, de acuerdo al registro emitido en 2012. · Aumento de los/as vecinos/as que participan en las juntas vecinales de su colonia, barrio o comunidad.

⁸ Una junta de vecinos estable es aquella que sesiona de forma periódica, tiene capacidad para la rendición de cuentas ante el resto del barrio, tiene un sistema de sustitución de los titulares en la junta establecido y cuenta con un documento en el que se da cuenta de los principios o compromisos que los vecinos y las vecinas establecen para mejorar las relaciones entre los mismos y entre estos y el entorno.

LO3. INDICADORES LINEAMIENTO 03

COMPARTIR NUESTRA RIQUEZA CULTURAL PARA EL DESARROLLO COMÚN

Debido a que San Cristóbal es un municipio con altos flujos migratorios, es necesario **fomentar una cultura de inclusión e integración de los nuevos/as habitantes en el municipio, facilitar las herramientas necesarias para establecer procesos de migración coordinados con los municipios cercanos y mejorar la conexión entre estos y San Cristóbal**; en este sentido, los indicadores de mayor relevancia en este lineamiento son aquellos que dan cuenta de una **mayor convivencia entre los barrios, colonias y comunidades, el tiempo de inserción de los migrantes en actividades laborales formales y el decrecimiento de la densidad en las zonas que no son propicias para habitarse** (esto significaría que los migrantes se están asentando en zonas consolidadas y de bajo riesgo e impacto).

Tabla 31: Propuesta de indicadores para lineamiento 3.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.3. Compartir nuestra riqueza cultural para el desarrollo común Impulsar una cultura de inclusión que contribuya a mejorar las condiciones que rigen los flujos migratorios de los grupos de la región y de otras partes del mundo, a través del fortalecimiento del Ayuntamiento Municipal como facilitador de herramientas y procesos de negociación necesarios para coordinar la metropolización del municipio.		
Fomentar una sociedad fuerte con identidad y estructuras organizativas sólidas.	Fortalecer al Ayuntamiento para facilitar iniciativas de las juntas de barrios, colonias y comunidades.	Fortalecer al Ayuntamiento para mejorar las condiciones de los inmigrantes a través del incremento de las capacidades profesionales, de comunicación, financieras.
Indicadores		
· Incremento de las iniciativas vecinales (urbanas y rurales) que fomentan la convivencia. · Incremento de los programas exitosos de mediano y largo plazo, que fomentan las alianzas de colaboración entre juntas vecinales (rurales y urbanas).	· Aumento de los festivales, talleres e iniciativas de los barrios, colonias y comunidades rurales en los espacios públicos y equipamiento urbano/rural. · Incremento de la difusión de las iniciativas que promueven las juntas vecinales, en los medios de comunicación oficiales del Ayuntamiento.	· Tiempo que tardan los grupos y familias de inmigrantes en insertarse en actividades laborales formales.⁹ · Decrecimiento de la densidad de población en zonas de alto riesgo y reservas ecológicas, a través de la diversificación del origen de la población en zonas consolidadas.

⁹ Un trabajo formal implica recibir cuando menos 3 salarios mínimos al mes (tomando en cuenta que la canasta básica alimentaria y no alimentaria cuesta alrededor de los \$2,800 mensuales por persona, el promedio de hijos nacidos vivos según INEGI es de 2.11 y el promedio de habitantes por vivienda censal es de 4.44 habitantes) y el empleador ofrece las prestaciones marcadas por la ley.

LO4. INDICADORES LINEAMIENTO 04

CIUDADANÍA ACTIVA CON CAPACIDAD DE INCIDIR EN POLÍTICA PÚBLICA

Contar con una ciudadanía activa que incide en la política pública estatal y nacional **requiere de programas orientados a fortalecer tanto a las organizaciones con experiencia en la materia, como a la sociedad civil para empoderarla y permitir que participe en la toma de decisiones.**

Debido a lo anterior, los indicadores más relevantes en este lineamiento son aquellos que reflejan **el nivel de colaboración e involucramiento de las organizaciones locales con el Ayuntamiento y el nivel de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones.**

Tabla 32: Propuesta de indicadores para el lineamiento 4.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.4. Ciudadanía activa con capacidad de incidir en Política Pública	
Fortalecer a la sociedad civil, el Ayuntamiento y las Organizaciones No Gubernamentales con experiencia en Derechos Humanos para incidir en la política pública a nivel estatal y nacional en materia de conservación del patrimonio cultural y natural, planeación para el desarrollo y derechos humanos.	
Fortalecer a las OSC, la academia y los actores clave con trayectoria en Derechos Humanos, ordenamiento y planeación del territorio y conservación del patrimonio local.	Apropiación de los objetivos y acciones que se plantean para mejorar la calidad de vida en el municipio.
Indicadores	
· Incremento de las OSC, grupos de investigación y actores clave que colaboran con el Ayuntamiento en alguno de los tres ámbitos (social, económico y ambiental). · Incremento de la participación de las OSC, grupos de investigación y actores clave en organismos reconocidos por Gobierno del Estado (Consejos Micro-regionales, Comités de cuenca, CMDRS, entre otros).	· Aumento de la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones municipales en alguno de los tres ámbitos (social, económico y ambiental). · Aumento de las escuelas con programas educativos que permiten reconocer el patrimonio local (cultural y natural) y fomentar el diálogo y la colaboración entre estudiantes.

LO5. INDICADORES LINEAMIENTO 05

GESTIONAR LA INNOVACIÓN SOCIAL Y CULTURAL

Para gestionar la innovación en el territorio municipal, se requiere de una serie de **acciones y programas orientados a incentivar procesos de formación de la ciudadanía cuyo objetivo es fomentar el emprendimiento social y empresarial**, asimismo, la innovación requiere de **procesos eficientes, con ciclos cerrados y cercanos**. Debido a esto los indicadores están orientados a **monitorear la eficiencia del Ayuntamiento, la eficiencia de los procesos empresariales y los procesos de formación para fomentar el emprendimiento local**.

Tabla 33: Propuesta de indicadores para el lineamiento 5.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.5. Gestionar la innovación social y cultural Desarrollar la capacidad de innovación entre los diferentes sectores presentes en el territorio a través de encuentros e intercambios en el interior y el exterior del municipio para renovar y mejorar la oferta de bienes y servicios, así como fomentar la convivencia, el aprendizaje y la capacidad de resiliencia entre la población.		
Generar espacios de aprendizaje e innovación en el sector artesanal, empresarial y social.	Innovar para hacer más eficiente el uso de los recursos.	Innovar para fomentar grupos autónomos y resilientes a partir de la gestión de los activos locales.
Indicador:		
· Incremento de los programas de formación con un componente de emprendimiento social y empresarial (individual y colectivo).	· Incremento en la eficiencia de los procesos que lleva a cabo el Ayuntamiento (sobre todo en aquellos que requieren de la colaboración o el contacto con otras instituciones y actores). · Incremento en el número de empresas turísticas con actividades de bajo impacto y responsabilidad social y ambiental.	· Incremento de los grupos y sectores sociales con capacidad de autogestión y financiamiento (local, nacional o internacional) de programas y proyectos de innovación. · Aumento del número de juntas vecinales con capacidad de desarrollar y ejecutar programas que enfrentan sus problemáticas y requerimientos. · Incremento en el número de empresas (convencionales y tradicionales) con ciclos de producción cerrados y a Km 0.

Lo6. INDICADORES LINEAMIENTO O6

PLANEAR PARA EL DESARROLLO SITUADO Y CONSENSUADO

Para impulsar la planeación situada y consensuada, es de gran importancia **reconocer la vocación de San Cristóbal de las Casas, impulsar alianzas de colaboración entre los diferentes sectores y actores clave en el municipio, así como empoderar a la población para que participe en los procesos de planeación y toma de decisiones.**

Debido a lo anterior, los indicadores más relevantes en este lineamiento son los que dan cuenta del **impulso que se da a las actividades tradicionales, la resiliencia en las partes y los vínculos de colaboración entre las organizaciones y el Ayuntamiento, así como, el nivel de participación e involucramiento de la población en los procesos de planeación.**

Tabla 34: Propuesta de indicadores para el lineamiento 6.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.6. Planear para el desarrollo situado y consensuado		
Impulsar procesos de planeación para el desarrollo que consideren el contexto local y contribuyan a potenciar las fortalezas y oportunidades, y a afrontar las debilidades y amenazas presentes en el municipio a través del fortalecimiento de las administraciones locales y la construcción colectiva de conciencia social.		
Reconocer la vocación de la región.	Reconocer a los actores y grupos claves de la región y sus relaciones.	Fortalecer a la ciudadanía y al Ayuntamiento para mejorar la toma de decisiones en el municipio.
Indicadores		
• Incremento de los programas de difusión orientados a impulsar las actividades tradicionales. • Incremento de los productos tradicionales que cumplen los estándares establecidos¹⁰. • Incremento de la participación de los artistas locales en festivales y eventos foráneos. • Incremento del valor agregado en las cadenas productivas tradicionales en el municipio.	• Incremento en la capacidad de autogestión de las juntas de barrio. • Incremento de los grupos y actores clave en la región que colaboran para llevar a cabo acciones y programas en materia de planeación para el desarrollo.	• Incremento de la participación ciudadana en los procesos de planeación territorial. • Aumento de las alianzas de colaboración significativa entre la sociedad civil y el Ayuntamiento en los últimos tres años (anteriores al inicio del PEDLS). • Incremento de la participación del Ayuntamiento en los organismos de planeación reconocidos por el Gobierno del Estado.

¹⁰ Los estándares de calidad de cada producto dependen de los acuerdos que se tomen en cada uno de los gremios y sectores económicos municipales.

LO7. INDICADORES LINEAMIENTO 07

COLABORAR EN LA COMPLEJIDAD

El término complejidad urbana es relativamente reciente, debido a esto, se considera que las instituciones académicas asumir el liderazgo en el abordaje de la ciudad desde la perspectiva de la complejidad, en este sentido, los indicadores que se plantean en el lineamiento titulado “Colaborar en la complejidad” están orientados a **reconocer el nivel de participación de las instituciones académicas en el Ayuntamiento para orientar y facilitar el abordaje de problemas complejos a través de alianzas de colaboración significativa entre las diferentes instituciones y organizaciones** presentes en el municipio.

Tabla 35: Propuesta de indicadores para el lineamiento 7.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.7. Colaborar en la complejidad	
Reconocer la complejidad del territorio a través del reconocimiento de cada una de las culturas presentes, las formas en que se relacionan y el papel de cada una de ellas en la historia municipal con el fin de fomentar la capacidad de innovación y colaboración en las diferentes dimensiones y sectores sociales.	
Fomentar la colaboración entre los diferentes sectores y grupos culturales presentes en el territorio.	Involucrar a las universidades en los procesos de innovación y planeación en el municipio.
Indicadores	
· Incremento de la colaboración entre los diferentes grupos culturales presentes en el municipio. · Aumento de la participación de actores y organizaciones clave en programas de innovación del sector empresarial (convencional y tradicional). · Incremento de la participación de los actores y las organizaciones clave en procesos de planeación para el desarrollo. · Incremento de la participación de actores y organizaciones clave en el fomento del comercio de productos tradicionales. · Incremento de las organizaciones de la sociedad civil que colaboran en alianza a favor de la resolución de problemas complejos.	· Incremento de la participación de las universidades en la planeación para el desarrollo que lleva a cabo el Ayuntamiento (en el marco de los convenios ya establecidos). · Incremento del acompañamiento por parte de las universidades en las diversas iniciativas ciudadanas.

Lo8. INDICADORES LINEAMIENTO 08

TRANSPARENCIA PARA LA GOBERNANZA REGIONAL

Llevar adelante un proceso de planeación estratégica requiere de una base mínima de transparencia sobre la cual se pueda **cimentar la confianza, los canales de comunicación y los mecanismos de acompañamiento entre la ciudadanía y el Ayuntamiento**, así como entre los diferentes sectores sociales presentes en el territorio.

Debido a lo anterior, los indicadores prioritarios dentro de este lineamiento son aquellos que dan cuenta de la **confianza instalada en la ciudadanía a través del nivel de participación en los programas y la toma de decisiones en el municipio, el incremento de las estrategias de seguimiento y acompañamiento durante los periodos de transición de las administraciones y el incremento de los canales de comunicación entre la ciudadanía y el Ayuntamiento.**

Tabla 36: Propuesta de indicadores para el lineamiento 8.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.8. Transparencia para la gobernanza regional		
Instalar mecanismos orientados a fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en el municipio a través del establecimiento de indicadores claros de monitoreo, evaluación y retroalimentación de los programas; con la finalidad de fundamentar la gobernanza municipal.		
Reorientar las acciones para ofrecer soluciones concretas a los problemas actuales, a través de más y mejores canales de comunicación y negociación.	Acompañamiento para mejorar la transición entre administraciones.	Nuevas estrategias y mecanismos de rendición de cuentas periódicos.
Indicadores		
• Aumento de la confianza ciudadana respecto a las acciones del Ayuntamiento a través de la participación en la toma de decisiones.	• Incremento en el número de programas exitosos de mediano y largo plazo. • Incremento de estrategias fuertes de acompañamiento ciudadano que orientan al Ayuntamiento durante los cambios de administración.	• Incremento de los canales de comunicación y diálogo entre el Ayuntamiento y la ciudadanía. • Incremento de los canales de socialización de las acciones y la rendición de cuentas por parte del Ayuntamiento y hacia la ciudadanía.

La equidad para el buen vivir está orientada a **mejorar las condiciones de vida de la población para permitir el desarrollo de nuevas capacidades, el ejercicio de los derechos y las obligaciones de forma plena, la inserción a esquemas de comercio local y la contribución a la planeación para el desarrollo.**

Para ello, los indicadores más importantes están orientados a reconocer el nivel actual y los **logros de las empresas locales para ofrecer mejores condiciones laborales** a la población y **facilidades para adquirir una vivienda en zonas de bajo impacto ambiental y bajo riesgo**, así como las **contribuciones realizadas por las instituciones de formación locales para impulsar nuevos proyectos y programas exitosos a través de los cuales los jóvenes emprendan iniciativas que mejoren las condiciones de la población** y que a través de ellos, se favorezca la transformación de los conflictos actuales.

Tabla 37: Propuesta de indicadores para el lineamiento 9.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.9. Equidad para el buen vivir		
Establecer una base mínima de equidad entre la población que permita desarrollar capacidades para insertarse en el comercio convencional y alternativo, contribuir a la planeación para el desarrollo y ejercer sus derechos y obligaciones de forma plena.		
Incentivar el acceso a una vivienda digna y sana.	Defender la soberanía alimentaria	Promover el acceso a mejores oportunidades laborales con ingresos suficientes.
Indicadores		
· Expansión de la cobertura de los servicios básicos de calidad como agua potable, drenaje, alcantarillado, energía eléctrica y telecomunicaciones (respecto a los 3 años anteriores a la ejecución del PE DEL y con prioridad en las comunidades rurales). · Incremento de las empresas con políticas que facilitan el acceso a una vivienda digna y sana en zonas de bajo	· Incremento de los habitantes con acceso a alimentos sanos, de calidad y congruentes con su cultura (ya sea acceso al consumo directo o a través de la producción).	· Incremento en el número de personas con acceso a oportunidades laborales dignas, que cumplan con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo y aseguren ingresos suficientes¹¹ (respecto a los 3 años anteriores a la ejecución del PE DEL).

¹¹ Mismo principio que en indicador de lineamiento 1.

riesgo e impacto ambiental a sus trabajadores (respecto a los 3 años anteriores a la ejecución del PE DEL).

Garantizar el acceso a seguridad social	Garantizar el acceso a una educación digna y de calidad ¹² .
Indicadores	
· Aumento de la población con acceso a servicios de salud de calidad que cumplen con los estándares establecidos por la Secretaría de Salud ¹³ y ofrecen un trato digno y humano a los/as pacientes.	· Aumento de las escuelas locales con programas orientados a desarrollar las capacidades necesarias en los estudiantes en los siguientes rubros: · Diálogo, · Mediación, resolución y transformación del conflicto, · Toma de decisiones · Aumento de los proyectos y programas exitosos (investigación, comercio, trabajo social, entre otros) llevados a cabo por jóvenes emprendedores que contribuyen a mejorar las condiciones de la población y la resolución de conflictos en el municipio.

¹² Una educación de calidad se refiere a que los programas escolares sean capaces de responder a las problemáticas locales de forma integral, a fortalecer la vocación del territorio, a fortalecer los talentos de los estudiantes y a fomentar la capacidad de innovación entre los estudiantes.

¹³ Los servicios de salud de calidad deben contemplar lo establecido en la Ley General de Salud además de procurar un trato digno a sus pacientes y garantizar que existe una comunicación fluida en todo momento entre el/la médico/a o enfermero/a y sus pacientes.

De acuerdo a lo que menciona Patsy Healey (2007) en su libro *Urban Complexity and Spatial Strategies* **la gobernanza consta de tres etapas** que van desde **establecer momentos específicos en los que se fomenta la gobernanza, hasta llegar a una cultura de gobernanza que forma parte de los saberes comunes y el imaginario colectivo de un lugar**. En este caso, lo que se busca es alcanzar una cultura de gobernanza regional, en la que todas las decisiones y los procesos de planeación se construyan a través de la coordinación de acciones e iniciativas y se involucre a los diferentes actores e instituciones clave de la cabecera municipal de San Cristóbal, las figuras establecidas en las comunidades rurales del municipio y de los municipios cercanos que tienen relación directa, ya sea con la ciudad o con las comunidades rurales, con miras a **mejorar la comunicación entre cada una de ellas y mejorar las condiciones de los grupos y familias de migrantes así como el tránsito en el municipio; apelando a la función que cumple San Cristóbal de las Casas desde hace más de 400 años como núcleo de encuentro y tránsito dentro de la región Altos Tsotsil-Tseltal**.

Para llegar a la etapa final de la gobernanza en el territorio, en la que se generen una serie de valores entorno a la misma y se legitimen las decisiones que se toman en el municipio, es necesario **empoderar a la población para que se comprometa a tomar parte en los procesos de toma de decisiones y reconocer y facilitar las conexiones que deben establecerse para el trabajo en red**.

Debido a lo anterior, los indicadores dentro de este lineamiento están orientados a reconocer el **nivel de participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y la construcción de nuevos canales de comunicación que fomenten la gobernanza** no sólo en el **interior** y hacia el **exterior** con miras a fortalecer el liderazgo que posee San Cristóbal de las Casas.

Tabla 38: Propuesta de indicadores para el lineamiento 10.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.10. Cultura de gobernanza regional Consolidar la gobernanza regional a través del empoderamiento y la activación de nuevos canales de comunicación entre la población para reconocer el territorio, apropiarse del mismo y comprometerse a mejorar los procesos democráticos y hacer frente a las problemáticas actuales en el interior del municipio y hacia el exterior.		
Empoderar a la población para participar en las actividades y proyectos que actualmente llevan a cabo el Ayuntamiento y el gobierno estatal.	Generar condiciones para que la ciudadanía se comprometa a tomar parte en los procesos democráticos¹⁴.	Fortalecer las redes de comunicación y colaboración entre el Ayuntamiento y la Sociedad Civil.
Indicadores		
• Aumento de la participación de la ciudadanía en los procesos democráticos de toma de decisiones.		• Aumento de los canales de comunicación actuales entre el Ayuntamiento y la ciudadanía.

¹⁴ La democracia, al igual que la gobernanza, tienen tres etapas, la primera se basa en facilitar momentos puntuales en los que se ejerce la democracia y la gobernanza, la segunda se basa en impulsar procesos de gobernanza y democracia en el territorio y la tercera se basa en impulsar una cultura de democracia y gobernanza. Cuando hablamos de democracia en este trabajo se hace referencia a la última etapa de la democracia, debido a que para poner en marcha el proceso de planeación estratégica es necesario contar con una cultura de democracia sólida a través de la cual la ciudadanía sea capaz de tomar parte en las decisiones en el territorio de forma incluyente, es decir, respetando y fomentando la diversidad cultural.

LII. INDICADORES LINEAMIENTO II

CUSTODIOS DEL PATRIMONIO LOCAL

Finalmente, este lineamiento está orientado a **conservar los elementos que forman parte del patrimonio local**, a través de los cuales, se evidencia la conexión que existe entre la vida diaria y el patrimonio local, manifestada en la identidad y el nivel de apropiación del territorio, mismos que permitirán **conocer el estado del pacto social que los diferentes grupos culturales establecen por el territorio**.

Así, los indicadores más relevantes en este lineamiento son todos aquellos que tienen que ver con los **avances en materia de colaboración entre los grupos e instituciones que se dedican a la conservación de los elementos patrimoniales, la diversificación y profesionalización de la oferta local y las acciones de conservación del paisaje característico de la región**.

Tabla 39: Propuesta de indicadores para el lineamiento 11.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los componentes de lineamientos.

L.11. Custodios del patrimonio local Establecer una cultura de conservación del patrimonio cultural y natural de San Cristóbal de las Casas a través del reconocimiento del papel que ambos juegan en el sustento de la población y la construcción de la identidad local.		
Redefinir el concepto que rige a los elementos patrimoniales a partir del valor que la sociedad misma les otorga.	Considerar a los elementos actuales que contribuyen a desarrollar la vida cotidiana de forma equilibrada.	Definir reglas y articulaciones claras entre los grupos culturales e instituciones presentes en el territorio para consolidar una cultura de conservación.
Indicadores		
• Incorporación de nuevos atractivos turísticos histórico-patrimoniales a la oferta existente. • Aumento de las escuelas locales con programas orientados a desarrollar las capacidades necesarias en los estudiantes en los siguientes rubros: • Salvaguarda del patrimonio local.	• Incorporación de elementos intangibles a los inventarios del patrimonio local. • Incremento de las acciones de conservación del paisaje característico de la región.	• Incorporación de iniciativas de ley, normativas y reglamentos para la conservación del patrimonio cultural y natural, donde la sociedad civil está involucrada. • Aumento de las alianzas de colaboración entre las instituciones con experiencia en conservación del patrimonio cultural y natural.

- Conservación del medioambiente.
- Valoración de los paisajes característicos de la zona.

- **Aumento de los programas de profesionalización del sector turístico y artesanal.**

5.3 INSTRUMENTO DE MONITOREO Y ANÁLISIS DE INDICADORES

La propuesta de monitoreo que se presenta a continuación, **se deriva del análisis de la situación actual del municipio, lo planteado por los teóricos respecto a la planeación estratégica, el desarrollo local y el patrimonio; y de las recomendaciones de los expertos en planeación local.**

A partir de esto, los aspectos que se consideran más importantes y que contribuyen de forma directa a establecer los niveles mínimos e indispensables (NMI) deseados en el territorio son:

1. **Empoderamiento** de la población para la participación en los procesos de toma de decisiones.
2. **Liderazgo social** para acompañar e impulsar la innovación social.
3. Esquemas de **colaboración a través de redes**.
4. Reforzar la **identidad** a través de la puesta en valor de los elementos del patrimonio cultural y natural.
5. **Reforzamiento de la vocación** del territorio.
6. **Equidad social**.
7. **Cultura de gobernanza** regional.

Dichos aspectos, contribuyen a encontrar el punto de equilibrio mínimo e indispensable en cada uno de los lineamientos planteados en este trabajo a la luz de las propuestas realizadas para hacer frente a la problemática actual en el municipio.

Una vez establecidos los niveles mínimos e indispensables, estos, se comparan con los niveles actuales (NA) en cada uno de los indicadores para, finalmente, establecer una forma sencilla y eficaz de monitorear los avances y construir una estrategia de acción que permita alcanzar dichos NMI.

Para tener mayor claridad durante el monitoreo y la evaluación de los avances en cada uno de los lineamientos establecidos, se reconocieron cuatro frentes de acción que permiten entender con mayor claridad los objetivos planteados:

- **Generación de capacidades:** está destinado a reconocer y generar las capacidades necesarias en la sociedad civil y las diversas instituciones, grupos, organizaciones y dependencias que inciden de forma directa en el territorio para tomar parte en cada una de las etapas de la planeación estratégica de forma activa.
- **Gestión de la innovación:** está destinado a consolidar la capacidad de innovación en el territorio con miras a generar, ejecutar y dar seguimiento a las estrategias, programas y acciones que se deriven de la planeación estratégica.
- **Soporte para la equidad:** tiene que ver con la construcción de las condiciones mínimas e indispensables en el territorio que dan soporte a la planeación y coadyuvan en el impulso de las capacidades para tomar parte en las etapas de la planeación y la gestión de la innovación mencionadas anteriormente.
- **Consolidación de una cultura cívica y del bien común:** frente de acción está orientado a fomentar la construcción y consolidación de una cultura cívica y del bien común, en donde la cultura de gobernanza y de conservación de los elementos del patrimonio local juegan un papel primordial. Debido a ello, esta etapa se podrá llevar a cabo siempre y cuando se consoliden las etapas anteriores, por ello, aunque en este frente se consideran acciones entre el mediano y el largo plazo, éstas, son relevantes en la medida en que proporcionan el estado de avance de los objetivos planteados en los frentes anteriores e indican si es necesario reorientar las acciones (ver tabla 40).

Tabla 40: Frentes de acción. Fuente: elaboración propia.



Definir los cuatro frentes de acción contribuye a establecer un orden estratégico para la consecución de los objetivos, así como considerar las condiciones actuales de San Cristóbal de las Casas y los elementos que deben impulsarse para llevar a cabo el plan. Debido a lo anterior, fue necesario establecer niveles de prioridad no sólo en términos de los lineamientos planteados, sino también entre los indicadores propuestos, para, finalmente construir estrategias claras que permitan llevar a buen puerto los objetivos planteados.

Para establecer los niveles de equilibrio mínimo e indispensable, fue necesario tener siempre en cuenta que en el municipio existen importantes avances en cada uno de los lineamientos planteados, por ello, el establecimiento de los NMI toma en cuenta un rango del 1 al 4 en donde el 1 hace referencia a que ya se han llevado a cabo acciones, que por diferentes factores no fueron exitosas. Los niveles establecidos son los siguientes:

- I. **Consolidados, activos y con trayectoria:** dentro de esta fase se considera que los procesos están en el punto máximo de madurez, por lo que se considera como un referente, cuentan con un liderazgo consolidado, capacidad para la innovación, están vinculados con el resto de los procesos o iniciativas que se llevan a cabo en el territorio y tienen una trayectoria importante. Esta es la fase de mayor alcance debido a que tiene influencia en todos los grupos culturales de la región y en ocasiones trasciende el territorio (Rango asignado: 4).

- II. **Activos, aunque no están consolidados:** dentro de esta fase, los procesos o iniciativas son considerados como un referente en el territorio, por lo que constituyen un liderazgo relevante. Estos, pueden o no tener trayectoria y no están vinculados a otros procesos de forma integral. Es considerada una fase valiosa debido a que se consideran un referente en el territorio (Rango asignado: 3).
- III. **Existen, aunque están fragmentados:** en esta fase, los procesos están listos para tomar parte por lo menos en un sector social del territorio, aunque no se considera vincularlos al resto de los procesos e iniciativas locales. Es considerada como una fase valiosa debido a que existe un potencial liderazgo (Rango asignado: 2).
- IV. **Incipientes:** los procesos o iniciativas están iniciando, no tienen trayectoria y no se consideran como un referente en el territorio. A diferencia de las otras tres fases, esta es tal vez la única que requiere de mayor seguimiento ya que los intentos para llevar a cabo procesos similares han fracasado (Rango asignado: 1).

Estas cuatro fases identificadas, se retomaron para reconocer el estado actual del territorio en cada uno de los lineamientos establecidos, los cuales al ser comparados con los NMI dan como resultado un porcentaje que permite identificar los aspectos sobre los que se debe trabajar en el corto, mediano y largo plazo.

CLAVE DE LECTURA DEL INSTRUMENTO DE MONITOREO

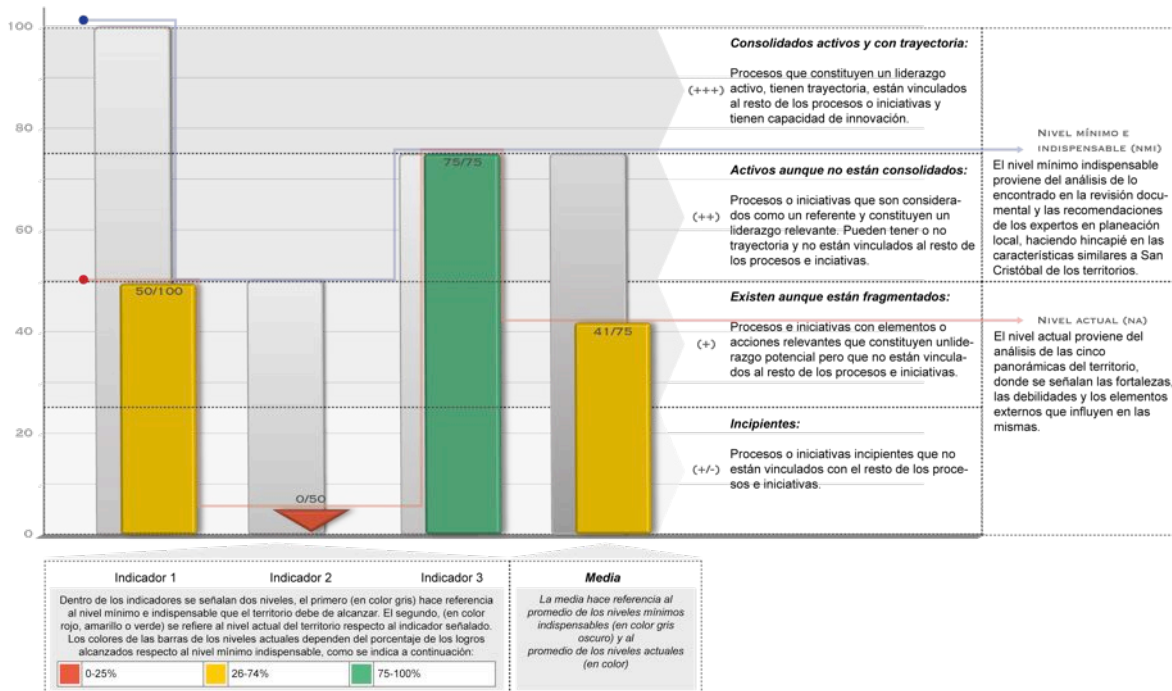
El instrumento de evaluación y monitoreo generado en este trabajo, tiene dos objetivos: el primero, es reconocer el estado actual de la situación en el municipio respecto a cada uno de los once lineamientos, para lo cual, se compararán los niveles de equilibrio mínimo e indispensable deseados (NMI) con los niveles actuales (NA) del municipio para reconocer los frentes de acción que en este momento son prioritarios.

El segundo, está orientado a evaluar y monitorear los avances que se consolidarán en el futuro a partir de los cuales se pueden observar tres cosas: las **relaciones que existen entre cada uno de los lineamientos y sus elementos**; los **ajustes que se requieren para reestructurar las prioridades de acuerdo a los avances** e **identificar el momento en que el territorio está listo para poner en marcha el proceso de planeación estratégica** en el municipio.

Dentro del primer objetivo podemos observar que, a partir de la comparación entre el estado actual y el equilibrio mínimo e indispensable deseado, resultan un conjunto de porcentajes que permiten reconocer el nivel de alcance del(los) objetivo(s) planteados, mismos que se clasifican en tres rangos:

1. **Menor a 25%**, la barra del estado actual se dibuja **en color rojo**, lo cual indica que **requiere mayor atención y seguimiento**,
2. **Entre 26% y 74%**, señalado **en color amarillo**, significa que el aspecto señalado debe **considerar acciones en el mediano plazo**; finalmente,
3. **Mayor a 75%, en verde**, significa que el aspecto señalado debe **considerar únicamente acciones de mantenimiento en el largo plazo**.

Cada uno de estos porcentajes se identifica con los colores mencionados como se observa en el siguiente esquema:



Esquema 9: Descripción de gráficas de monitoreo y evaluación de lineamientos.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores basada en Beteta & Moreno-Brid, 2012; Díaz Argueta & Ascoli Andreu, 2006; Healey, 2007; Tanese et al., 2006.

Además de establecer los porcentajes de alcance de los objetivos, se calculó la media de los niveles actuales y los mínimos e indispensables deseados en cada uno de los lineamientos, los cuales se señalan con dos barras al final de cada gráfica de barras, para las cuales se tomaron en cuenta las siguientes fórmulas:

Media de la situación deseada

$$\bar{x}_{nmi} = \frac{nmi_1 + nmi_2 + nmi_3 + \dots + nmi_n}{N}$$

Donde:

nmi = Nivel mínimo indispensable

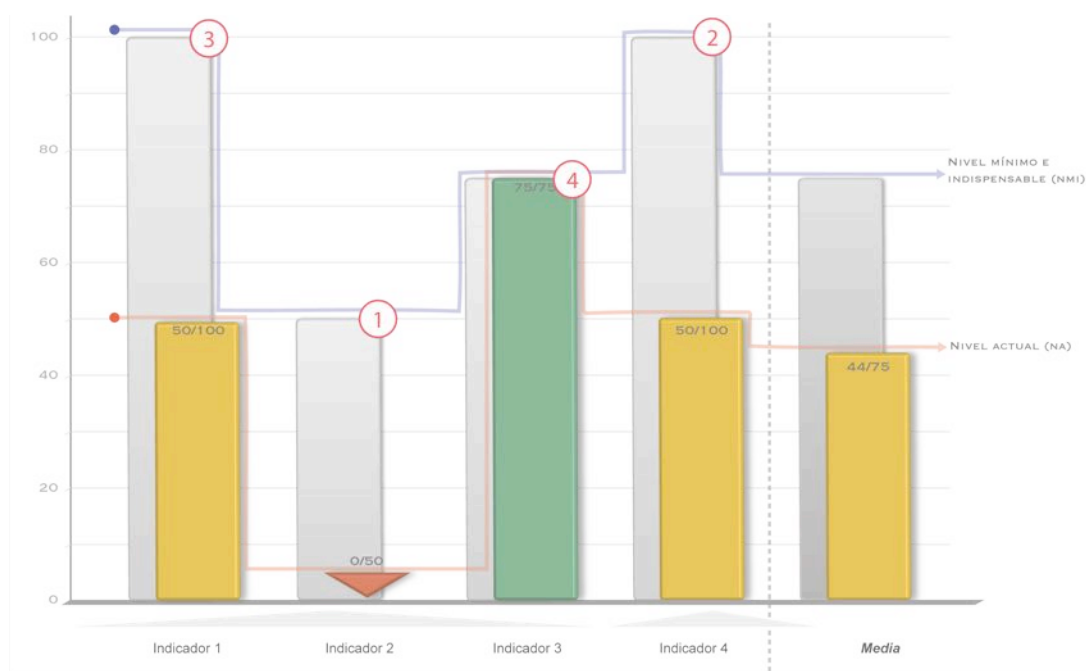
N = Número de nmi considerados en la fórmula

Media de la situación actual
$\bar{x}_{na} = \frac{na_1 + na_2 + na_3 + \dots + na_n}{N}$ Donde: na = Nivel actual N = Número de na considerados en la fórmula

A partir de la media establecida en cada uno de los indicadores, se puede realizar una comparación de los niveles actuales y los diferentes puntos de equilibrio mínimo e indispensable generales, para reconocer los lineamientos con mayor rezago y aquellos con mayores avances en el territorio, y así, actuar siempre sobre dos vías:

- Sobre los elementos en los que el municipio sobresale para mantenerlos en el largo plazo y;
- Sobre los elementos que requieren mayor atención para mejorar la situación actual y potenciar las fortalezas que se identifican en el municipio.

A partir de esto, se establece una estrategia de acción a través de la cual se hace frente a las debilidades y retos en el territorio y se impulsan y mantienen las fortalezas, como se indica en el siguiente gráfico:



* El orden de las acciones en cada una de las estrategias de acción es una sugerencia, sujeta a los principios de la planeación estratégica y el desarrollo local

Indicador 2	Indicador 4	Indicador 1	Indicador 3
Acciones prioritarias Las acciones prioritarias consideran dos factores: el nivel estratégico del indicador (importancia de acuerdo al NMI) y el nivel actual en el alcance de los objetivos.	Acciones de fortalecimiento iniciales Las acciones de fortalecimiento iniciales son aquellas en las que ya existen capacidades e incluso un liderazgo consolidado, que requieren ser impulsadas para alcanzar el NMI.	Acciones de fortalecimiento secundarias Son acciones de fortalecimiento todas aquellas que requieran de las acciones de fortalecimiento iniciales o que de acuerdo a los principios de la planeación estratégica y el desarrollo local no sean prioritarias.	Acciones de consolidación Las acciones finales o de largo plazo son aquellas que requieren acciones de mediano y largo plazo, para consolidar una cultura local, o bien, hacen referencia a las fortalezas locales, en cuyo caso sólo se implementan acciones de mantenimiento.

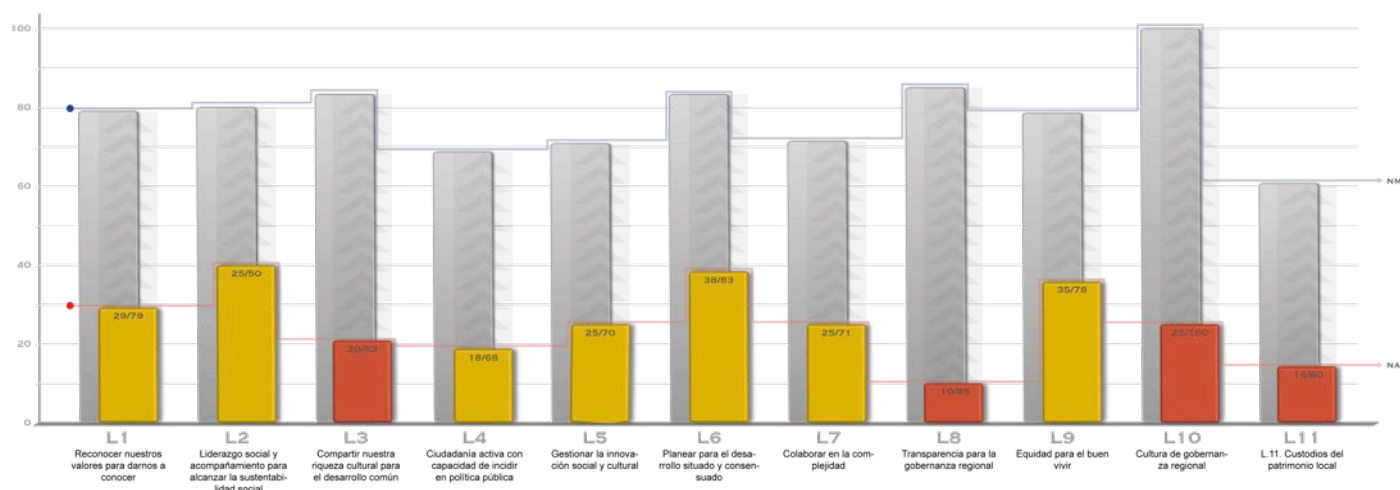
Esquema 10: Principios generales durante el establecimiento de prioridades de los indicadores en cada una de las recomendaciones. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de indicadores y los principios generales de la planeación estratégica y el desarrollo local.

MONITOREO GENERAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL TERRITORIO

A partir del levantamiento de información y el análisis posterior de la misma a la luz de los conceptos de planeación estratégica, desarrollo local y patrimonio cultural y natural, no sólo se generó un conjunto de lineamientos que orientan las acciones que deben ponerse en marcha en el territorio para alcanzar el nivel de equilibrio mínimo e indispensable deseado y la construcción de un pacto social que permita detonar el proceso de planeación estratégica en San Cristóbal de las Casas; sino que también se generó un sistema de monitoreo y evaluación el cual sirve tanto para evaluar la situación actual en el municipio, como para llevar a cabo el seguimiento de las acciones que se realizarán en el futuro para alcanzar los niveles de equilibrio mínimos e

indispensables y reestructurar la estrategia de acción cuando sea necesario dependiendo de las relaciones que se evidencien entre los diferentes lineamientos durante el monitoreo.

De acuerdo a lo anterior, se pueden reconocer los niveles actuales en cada uno de los lineamientos y establecer una comparación entre estos y los NMI deseados en el municipio con el objetivo de identificar los aspectos que requieren de mayor atención para identificar los retos que surgen en cada uno de ellos y, a su vez, identificar y mantener aquellos elementos que constituyen las fortalezas en el interior del territorio.



Gráfica 1: Situación actual y niveles de equilibrio mínimo e indispensable por cada uno de los lineamientos.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis realizado en la investigación.

A nivel general los aspectos en los que se tiene mayor experiencia y trabajo en el municipio son:

1. Liderazgo social y acompañamiento para alcanzar la sustentabilidad social: dentro de este lineamiento destaca el trabajo realizado por las diversas ONG establecidas en el municipio que acompañan e impulsan procesos para consolidar las organizaciones de base en los municipios cercanos a San Cristóbal y las iniciativas de los colectivos locales que contribuyen a diversificar la oferta y las oportunidades para la población.
2. Planear para el desarrollo situado y consensuado: destacan las acciones que se llevan a cabo para reconocer la importancia y el valor de las cadenas de producción tradicionales,

la capacidad de autogestión de algunas juntas vecinales y los programas de difusión masiva que impulsa el Ayuntamiento en conjunto con el Gobierno del Estado.

3. Equidad para el buen vivir: donde destaca el nivel de cobertura de los servicios básicos en el área urbana.

Dentro de los aspectos que requieren mayor atención son los siguientes:

1. Compartir nuestra riqueza cultural para el desarrollo común: esto se debe a que la capacidad del Ayuntamiento y la sociedad civil para fomentar la inclusión de los grupos y familias inmigrantes de otras regiones (principalmente de los municipios cercanos) es incipiente, el asentamiento de estas familias y grupos en zonas de alto riesgo e impacto ambiental sigue aumentando y las iniciativas de convivencia de los barrios y colonias no son ampliamente difundidas.
2. Transparencia para la gobernanza regional: los niveles de confianza de la población son casi inexistentes, las acciones de seguimiento y acompañamiento durante los periodos de transición de las administraciones de gobierno son incipientes y el diálogo entre la población y el Ayuntamiento no es constante no fomenta la participación de la población en los momentos claves de la toma de decisiones.
3. Cultura de gobernanza regional: esto se debe a que los canales de comunicación, diálogo y negociación entre la sociedad civil, el Ayuntamiento y las organizaciones, instituciones y empresas locales son intermitentes, lo cual no permite la colaboración en red y la participación activa y la toma de decisiones basada en el consenso.

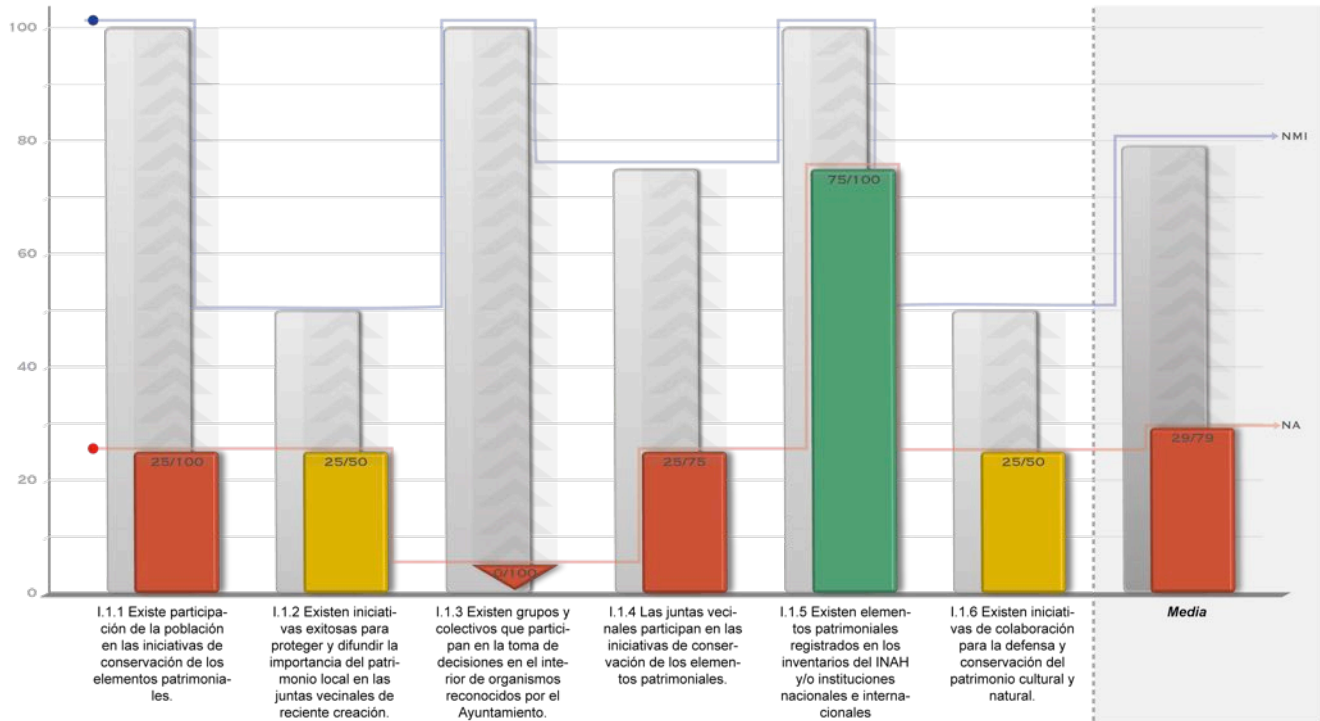
Como se mencionó al inicio del apartado, además de identificar las fortalezas y elementos que requieren de mayor seguimiento en el municipio, es importante señalar que, durante la etapa de monitoreo a través de las líneas de ecualización, se deben considerar las relaciones que existen entre los lineamientos y cada uno de los indicadores como una forma de reconocer las conexiones entre cada uno de ellos y entender la complejidad del territorio.

MONITOREO DEL TERRITORIO POR LINEAMIENTO. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta la aplicación del instrumento de evaluación y monitoreo planteado con el objetivo de medir el alcance de las acciones e iniciativas llevadas a cabo en los últimos veinte años y así determinar las acciones prioritarias que deben llevarse a cabo para alcanzar el Nivel Mínimo e Indispensable de equilibrio deseado en el municipio de San Cristóbal de las Casas.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO OI: RECONOCERNOS NUESTROS VALORES PARA DARNOS A CONOCER

Facilitar procesos y herramientas que contribuyan a reconocer los valores y elementos más significativos entre los grupos culturales de la región con el propósito de impulsar programas orientados a la conservación y favorecer la construcción de una identidad común.



Gráfica 2: Situación actual y niveles de equilibrio mínimo e indispensable en cada uno de los indicadores propuestos para el lineamiento 1. Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Para reconocer los valores comunes entre los diferentes grupos culturales presentes en el municipio y forjar una identidad común se requiere, en primer lugar, establecer estructuras organizativas autónomas con capacidad de participar en la toma de decisiones en conjunto con el Ayuntamiento. En este sentido, las juntas vecinales son un buen ejemplo ya que actualmente cuentan con un alto nivel de representatividad en el municipio ya que, son estas estructuras las que están tomando la iniciativa para proponer diferentes estrategias y acciones que fomentan la preservación de la identidad local.

Debido a lo anterior, resulta fundamental preservar la capacidad de innovación para la conservación de la identidad entre las juntas vecinales, así como impulsar nuevas iniciativas a través de las cuales se procure no sólo conservar la identidad de los barrios, colonias y comunidades rurales, sino que también el patrimonio cultural y natural de la región para construir una identidad municipal. A continuación, se muestra una posible priorización de las acciones de acuerdo a los indicadores mencionados:

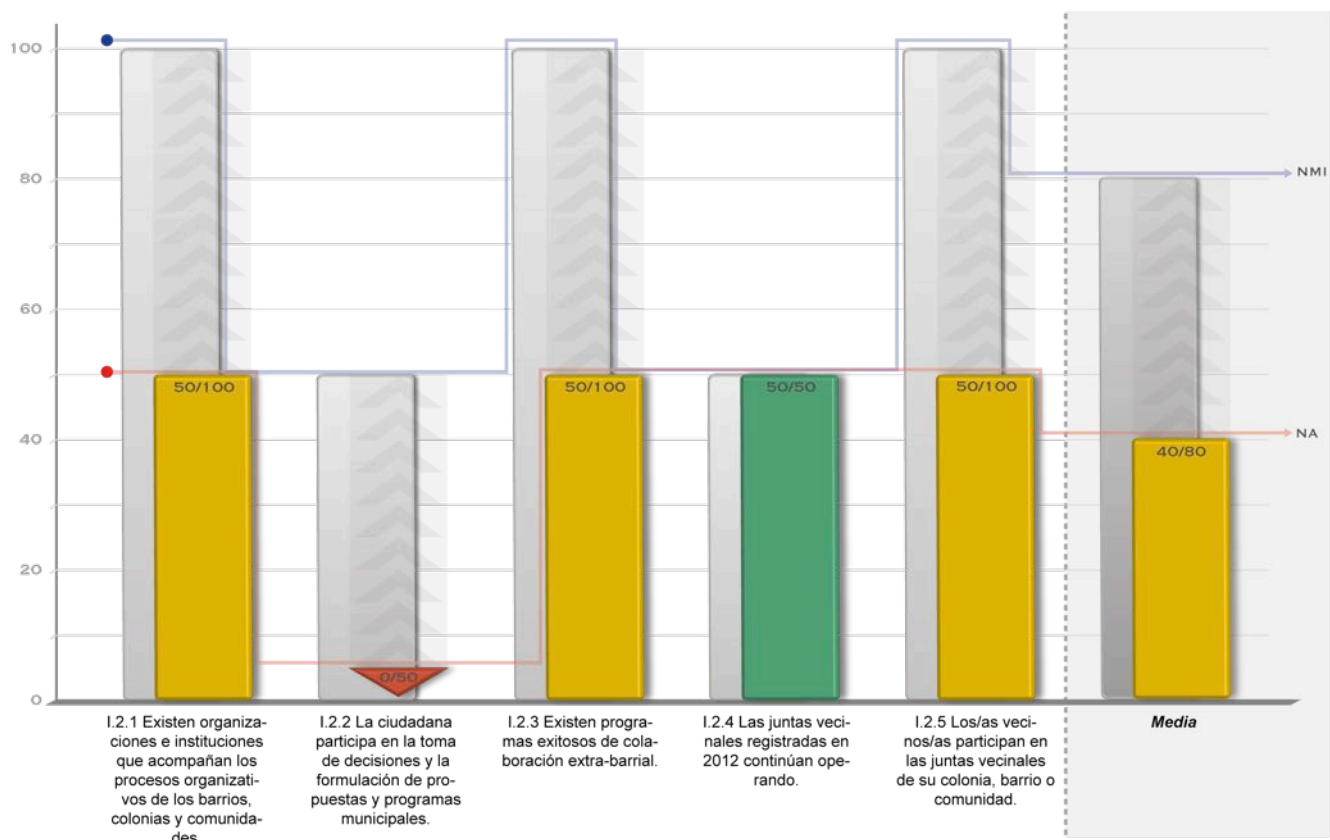
I.1.3	I.1.1	I.1.4	I.1.2	I.1.6	I.1.5
L.1.1 Reconocer nuestras capacidades como sociedad civil	L.1.1 Reconocer nuestras capacidades como sociedad civil y L.1.4 Nuestra imagen al exterior	L.1.2 Nuestra identidad como grupo	L.1.2 Nuestra identidad como grupo	L.1.3 Compartir nuestras culturas y capacidades	L.1.3 Compartir nuestras culturas y capacidades y L.1.4 Nuestra imagen al exterior

Esquema 11: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

Para llevar a cabo lo expresado en el gráfico anterior y alcanzar el NMI deseado, es necesario tomar en cuentas las recomendaciones realizadas en el lineamiento 1: Reconocer nuestros valores para darnos a conocer el cual se encuentra en la página 147-150 y 190.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 02: LIDERAZGO SOCIAL Y ACOMPAÑAMIENTO PARA ALCANZAR LA SUSTENTABILIDAD SOCIAL

Fortalecer las estructuras organizativas de los barrios y colonias con una amplia experiencia en materia de participación y acción social para facilitar la creación de nuevas estructuras organizativas y procesos de participación social encaminados a conseguir la sustentabilidad social.



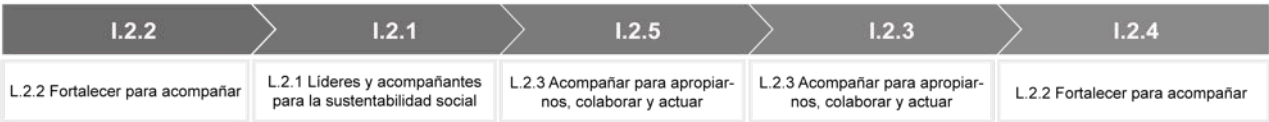
Gráfica 3: Análisis de la situación actual y los niveles mínimos e indispensables de equilibrio en el lineamiento 2.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

A partir de mencionado en el apartado anterior, se puede reconocer que las juntas vecinales han contribuido de forma significativa a los esfuerzos para construir una ciudadanía activa, a pesar de ello, se han enfrentado a algunos retos durante los procesos de toma de decisiones en los programas e iniciativas propuestos por el Ayuntamiento Municipal. Debido a esto, es fundamental impulsar la participación

de la ciudadanía en la toma de decisiones a nivel municipal, mediante el acompañamiento de las organizaciones y entidades con mayor experiencia en la materia.

Todo ello con el objetivo de construir lazos de convivencia y colaboración entre los barrios, colonias y comunidades rurales del municipio para, posteriormente, impulsar programas de colaboración extra-barrial que permitan construir los modelos de acompañamiento necesarios y pertinentes para mejorar la comunicación y el diálogo entre las juntas vecinales, fortalecer y facilitar nuevas juntas vecinales y fomentar el equilibrio social en el municipio.

Para ello, se plantea una estrategia de acción que considera el fortalecimiento de los grupos y entidades líderes en el municipio para acompañar nuevos procesos sociales, como se muestra en el siguiente gráfico:

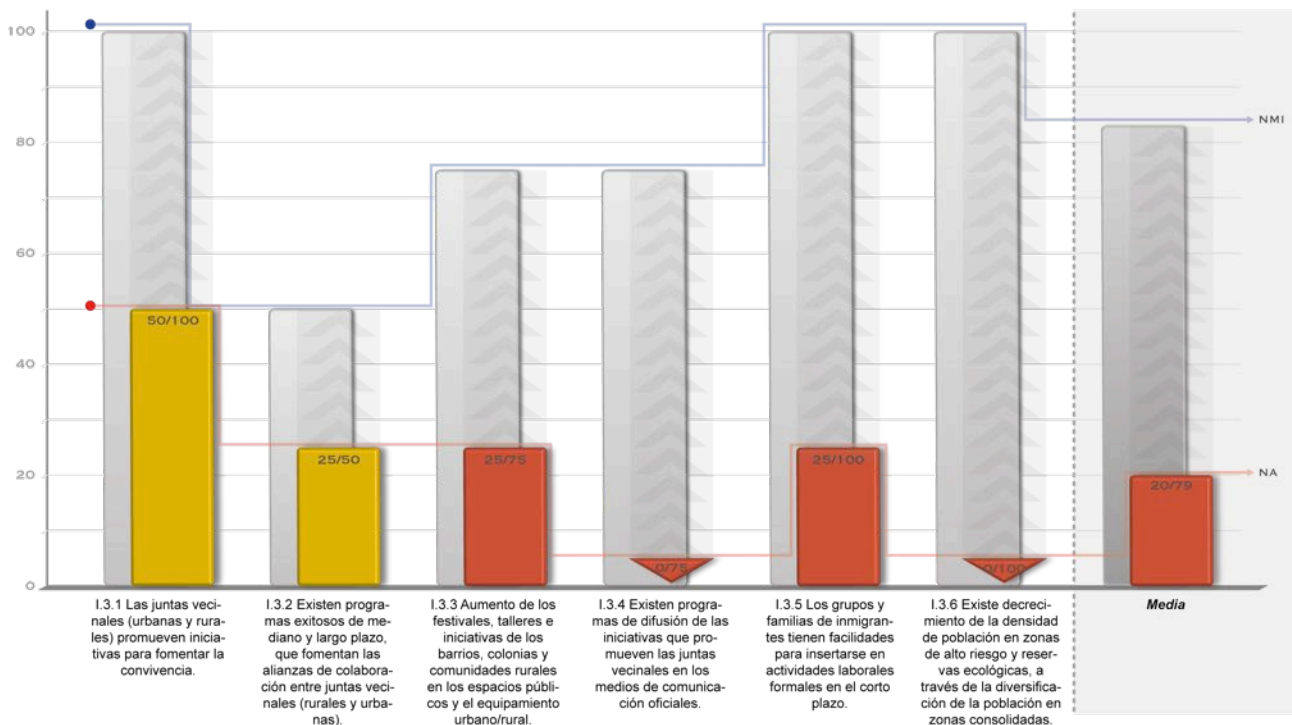


Esquema 12: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

Para llevar a cabo lo expresado en el gráfico anterior y alcanzar el NMI deseado, será necesario tomar en cuentas las recomendaciones realizadas en el lineamiento 2: Liderazgo social y acompañamiento para alcanzar la sustentabilidad social, el cual se encuentra en las páginas 151-153 y 191.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 03: COMPARTIR NUESTRA RIQUEZA CULTURAL PARA EL DESARROLLO COMÚN

Impulsar una cultura de inclusión que contribuya a mejorar las condiciones que rigen los flujos migratorios de los grupos de la región y de otras partes del mundo, a través del fortalecimiento del Ayuntamiento Municipal como facilitador de herramientas y procesos de negociación necesarios para coordinar la metropolización del municipio.



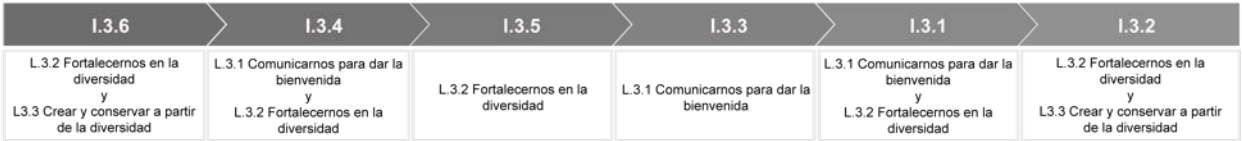
Gráfica 4: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 3.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Debido a las condiciones actuales de muchas de las familias y personas que inmigran y el inminente proceso de metropolización entre San Cristóbal de las Casas y algunos de los municipios aledaños, resulta fundamental, impulsar acciones orientadas a generar nuevos canales de negociación entre San Cristóbal de las Casas y las comunidades de los municipios conurbados, con la finalidad de mejorar los procesos de migración, conseguir que los grupos y las familias de migrantes puedan asentarse en zonas de bajo impacto ambiental y bajo riesgo -a través de la inclusión de dichos grupos en los barrios consolidados-; y mejorar los

procesos de conurbación mediante el fortalecimiento de los Ayuntamientos para la negociación y el diálogo en la región.

En consecuencia, es necesario contribuir al decrecimiento de los asentamientos en zonas vulnerables, mejorar la comunicación y la colaboración en el interior y hacia el exterior del municipio, así como ofrecer mejores oportunidades laborales que permitan el asentamiento de los grupos de migrantes en las zonas consolidadas; como se muestra en el siguiente gráfico:

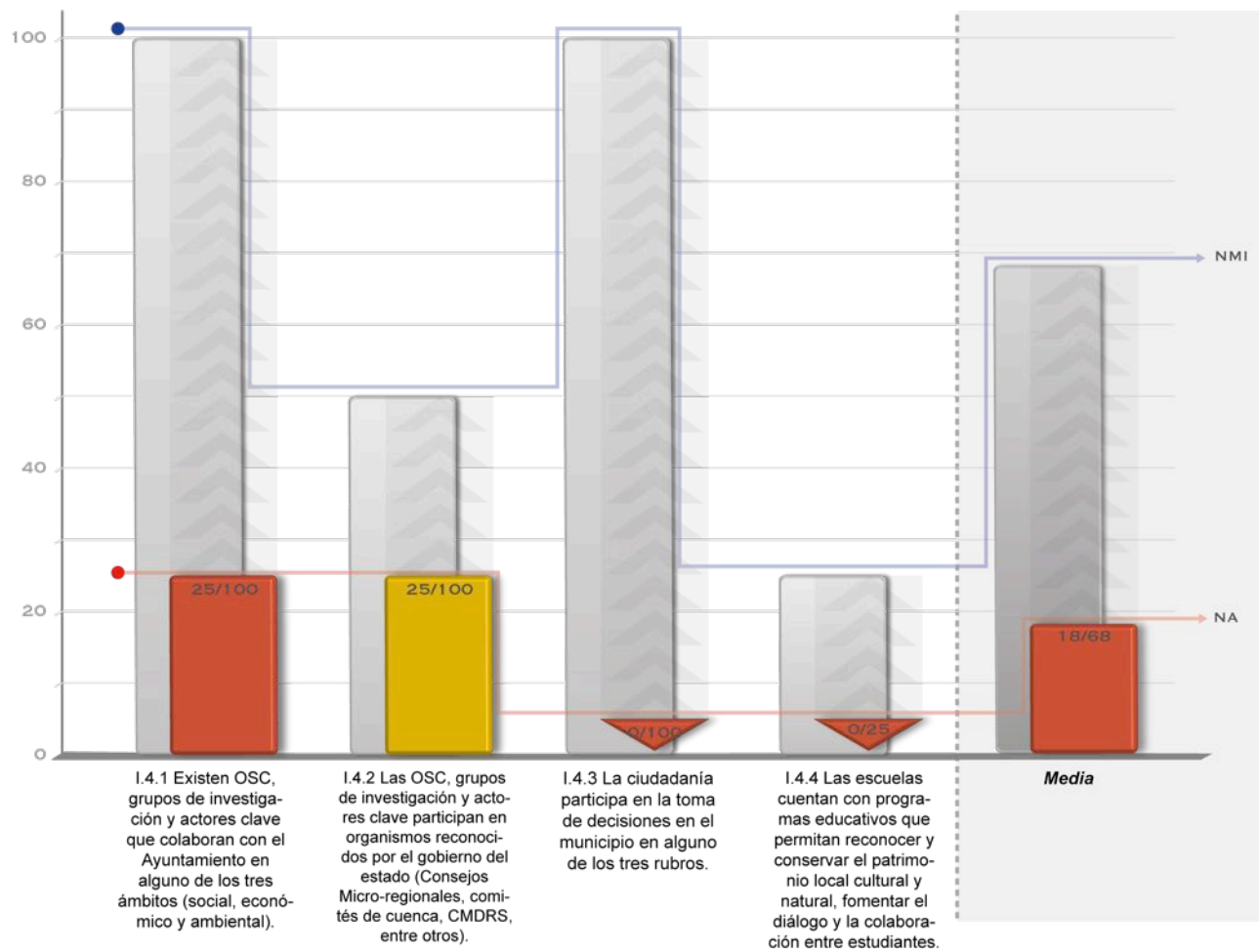


Esquema 13: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

Para llevar a cabo la estrategia planteada, es necesario tomar en cuenta las recomendaciones realizadas en el lineamiento **3: Compartir nuestra riqueza cultural para el desarrollo común**, el cual se encuentra en las páginas: 154-157 y 192.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 04: CIUDADANÍA ACTIVA CON CAPACIDAD DE INCIDIR EN POLÍTICA PÚBLICA

Fortalecer a la sociedad civil, el Ayuntamiento y las Organizaciones No Gubernamentales con experiencia en Derechos Humanos para incidir en la política pública a nivel estatal y nacional en materia de conservación del patrimonio cultural y natural, planeación para el desarrollo y derechos humanos.

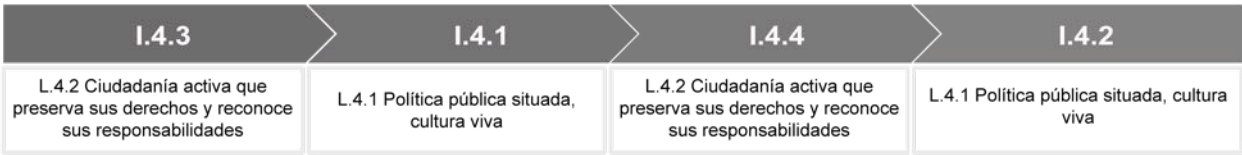


Gráfica 5: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 4.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Muy similar a la construcción y el fortalecimiento de liderazgos sociales que acompañen los procesos de consolidación de las estructuras barriales, dentro del fortalecimiento de las organizaciones, direcciones municipales y la sociedad civil

para incidir en la política pública es necesario, en primer lugar, fomentar la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones en cada uno de los ámbitos definidos en este trabajo (social, económico y ambiental). Para lograr este objetivo, la academia y las Organizaciones No Gubernamentales con experiencia en la defensa de los derechos humanos, protección del medio ambiente y diversificación de la oferta comercial en el municipio, juegan un papel esencial ya que son quienes identifican, de primera mano, las modificaciones y precisiones que se deben llevar a cabo en los reglamentos municipales y la normativa estatal y nacional, los cuales deben fortalecerse y contar con el apoyo del Ayuntamiento Municipal para legitimar su participación en los organismos reconocidos por el Gobierno del Estado.

Para alcanzar los objetivos mencionados, se sugiere la siguiente ruta estratégica:

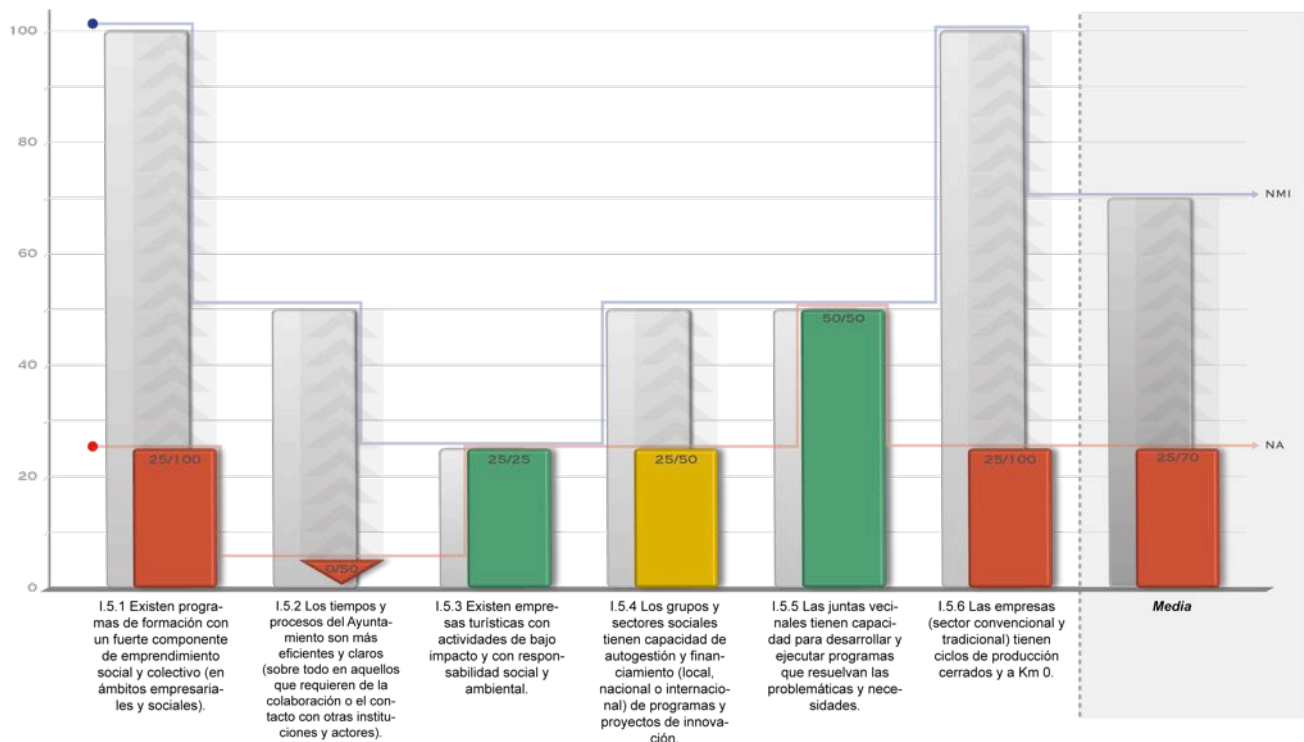


Esquema 14: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

Dicha ruta estratégica debe considerar las recomendaciones descritas en el lineamiento 4: ciudadanía activa con capacidad de incidir en política pública, el cual se localiza en las páginas 158-160 y 193 del documento.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 05: GESTIONAR LA INNOVACIÓN SOCIAL Y CULTURAL

Desarrollar la capacidad de innovación entre los diferentes sectores presentes en el territorio a través de encuentros e intercambios en el interior y el exterior del municipio para renovar y mejorar la oferta de bienes y servicios, así como fomentar la convivencia, el aprendizaje y la capacidad de resiliencia entre la población.



Gráfica 6: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 5.

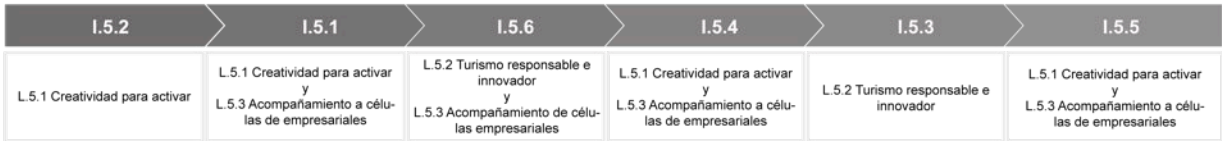
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Gestionar la innovación social y cultural requiere una comunicación consolidada entre los diferentes grupos culturales, organizaciones y entidades de gobierno con el objetivo de instalar una serie de capacidades y herramientas que permitan hacer más eficiente la labor del Ayuntamiento, facilitar la construcción de nuevos modelos de formación para la innovación social y empresarial y abonar a la autogestión y autonomía de los grupos y sectores sociales presentes en el territorio, con miras a consolidar la innovación social como una cultura que

considera la situación actual del municipio, su historia y los elementos que constituyen el patrimonio cultural y natural local.

Para llevar a cabo lo anterior se plantea una ruta estratégica que debe considerar las recomendaciones planteadas en el lineamiento 5: Gestionar la innovación social y cultural, el cual se encuentra en las páginas 161-164 y 194.

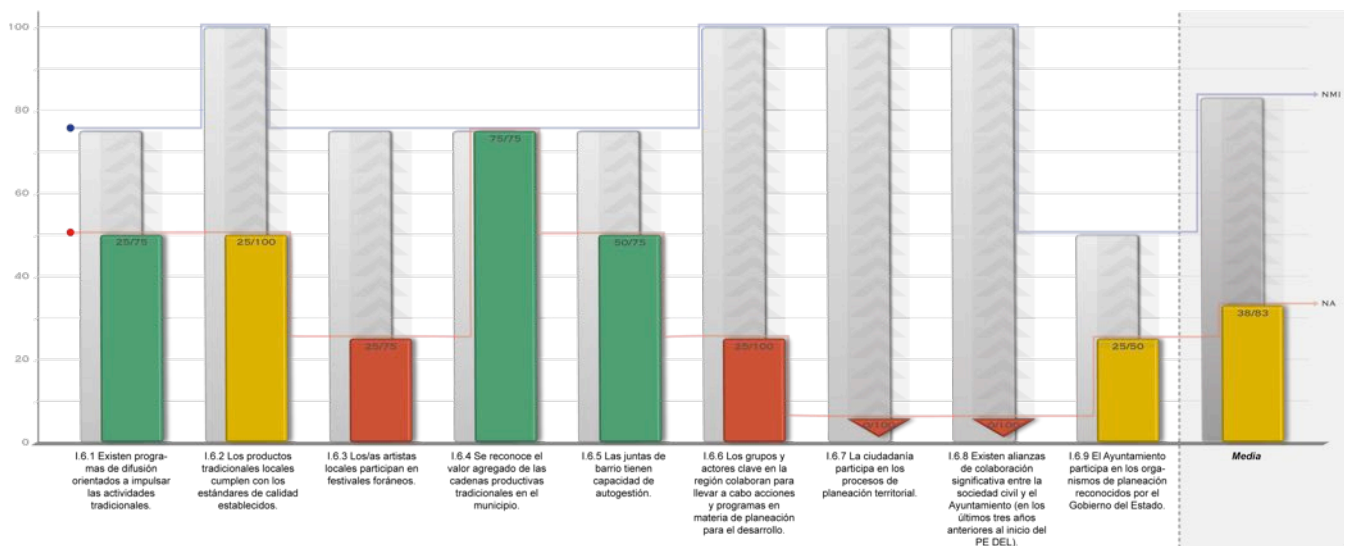
A continuación, se muestra la ruta estratégica:



Esquema 15: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 06: PLANEAR PARA EL DESARROLLO SITUADO Y CONSENSUADO

Impulsar procesos de planeación para el desarrollo que consideren el contexto local y contribuyan a potenciar las fortalezas y las oportunidades, y a afrontar las debilidades y amenazas presentes en el municipio a través del fortalecimiento de las administraciones locales y la construcción colectiva de conciencia social.



Gráfica 7: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 6.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Llevar a cabo un proceso de planeación situado y consensuado en San Cristóbal de las Casas requiere, de un conjunto de capacidades y condiciones que pueden agruparse de la siguiente forma:

1. Desarrollo de capacidades entre la sociedad civil para asegurar la participación de la misma en los procesos de toma de decisiones y los esquemas de colaboración en red.
2. Desarrollo de capacidades de las entidades de gobierno para impulsar la colaboración de la sociedad civil en los programas, iniciativas y procesos de toma de decisiones necesario durante la planeación estratégica.

3. Reforzamiento de la vocación del territorio

4. Asegurar la participación de las entidades de gobierno municipal en los organismos de toma de decisiones a nivel estatal, con la finalidad de facilitar los programas e iniciativas pertinentes para consolidar un plan de desarrollo local situado y consensuado.

Dentro de las capacidades y condiciones necesarias para la planeación en San Cristóbal de las Casas se reconoce que existen importantes avances en el reforzamiento de la vocación del territorio ya que existen programas de difusión que contribuyen a impulsar las actividades tradicionales mediante el reconocimiento de su valor y el papel que juegan en la actualidad.

En este aspecto destaca la capacidad de autogestión entre las juntas vecinales, gracias a la cual, en la actualidad están llevando a cabo algunos procesos de colaboración extra-barrial, a partir de los cuales se reconoce que es necesario transitar hacia modelos de participación y toma de decisiones en conjunto con el Ayuntamiento en el municipio y en el estado.

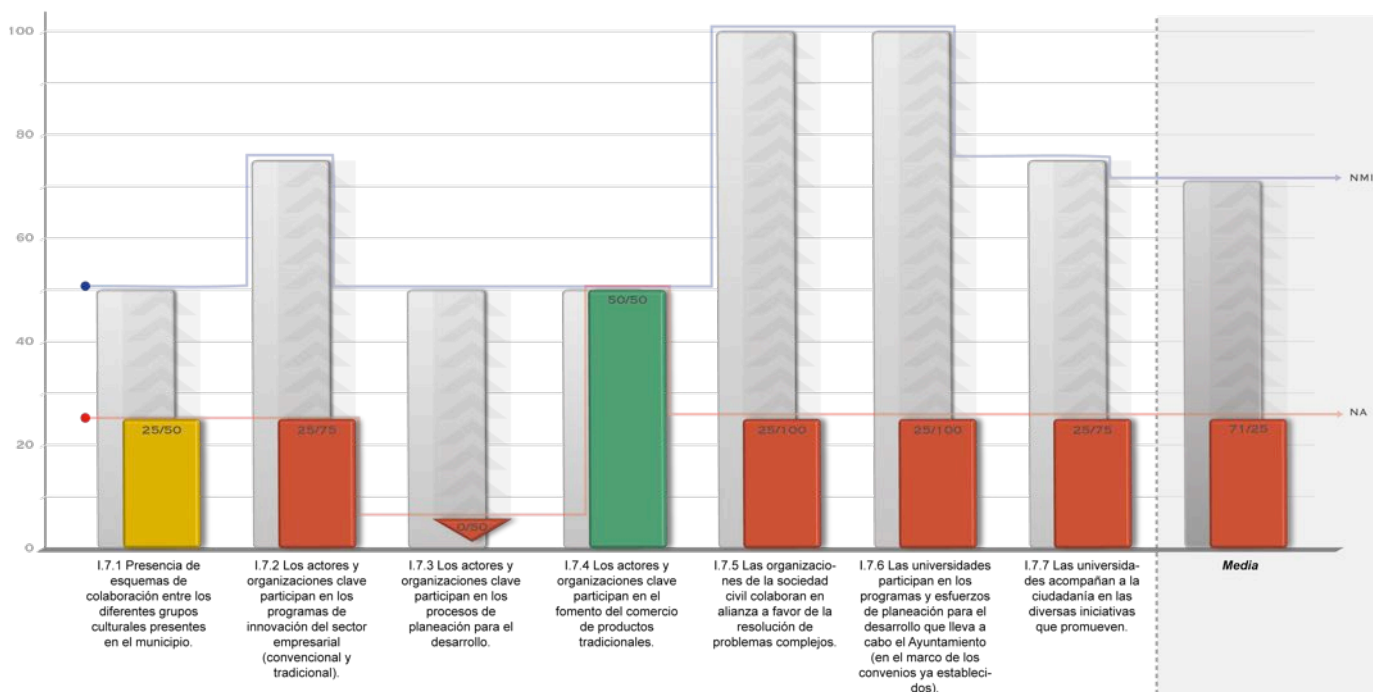
Para mantener e impulsar dicha capacidad de autogestión y el reforzamiento de la vocación territorial en el largo plazo se plantea una ruta de acción que, a su vez, debe considerar las recomendaciones realizadas en el lineamiento 6: Planear para el desarrollo situado y consensuado, el cual se encuentra en las páginas: 165-168 y 195.

I.6.7	I.6.8	I.6.6	I.6.3	I.6.2	I.6.9	I.6.1	I.6.5	I.6.4
L.6.2 Sociedad fuerte para la planeación integral	L.6.2 Sociedad fuerte para la planeación integral y L.6.3 Planeación para el desarrollo a partir de la diversidad	L.6.2 Sociedad fuerte para la planeación integral	L.6.2 Sociedad fuerte para la planeación integral	L.6.1 Planeación para el desarrollo de San Cristóbal	L.6.1 Planeación para el desarrollo de San Cristóbal	L.6.1 Planeación para el desarrollo de San Cristóbal y L.6.2 Sociedad fuerte para la planeación integral	L.6.2 Sociedad fuerte para la planeación integral	L.6.3 Planeación para el desarrollo a partir de la diversidad

Esquema 16: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

COLABORAR EN LA COMPLEJIDAD

y sectores sociales.



Gráfica 8: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 7.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Instalar procesos de colaboración entre los diferentes grupos culturales y sectores sociales presentes en el territorio necesita de un entendimiento profundo de las relaciones entre cada uno de ellos y entre los mismos y el territorio. Por ello, el papel que juega la academia en este aspecto es fundamental, ya que es uno de los pocos sectores -sino el único-, que ha contribuido a visualizar dichas relaciones, así como a construir nuevas formas de relacionarse para impulsar la colaboración y la resolución de problemas complejos en los que participen diferentes entidades y disciplinas.

Debido a lo anterior, en este aspecto la academia es quien debe liderar las acciones e iniciativas procurando la inclusión y el equilibrio de todas y cada una de las partes presentes en el territorio, como se muestra en el gráfico siguiente:

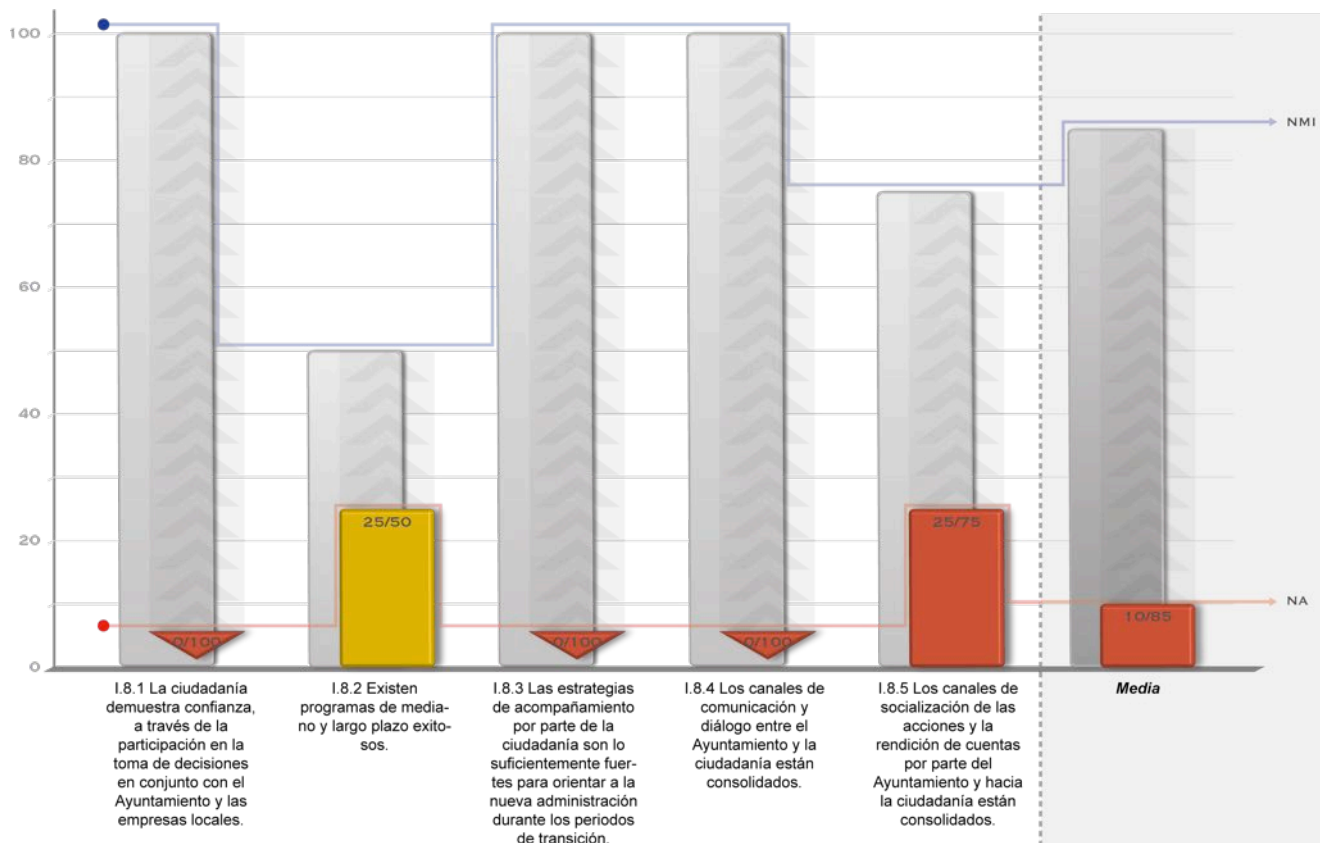


Esquema 17: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

Para llevar a cabo los objetivos planteados, se deben considerar las recomendaciones planteadas en el lineamiento 7: Colaborar en la complejidad, localizado en las páginas: 169-171 y 196.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 08: TRANSPARENCIA PARA LA GOBERNANZA REGIONAL

Instalar mecanismos orientados a fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en el municipio a través del establecimiento de indicadores claros de monitoreo, evaluación y retroalimentación de los programas; con la finalidad de fundamentar la gobernanza municipal.



Gráfica 9: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 8.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Encaminar los esfuerzos para la planeación y las iniciativas sociales con miras a alcanzar la sustentabilidad en el municipio, demanda una cultura de gobernanza regional consolidada, basada en la transparencia de los procesos y la adecuada rendición de cuentas por parte del Ayuntamiento. Para ello, resulta primordial mejorar y diversificar los canales de comunicación entre las diferentes entidades de gobierno municipal y la ciudadanía, así como permitir la creación de nuevos

esquemas de acompañamiento, por parte de la ciudadanía, durante los periodos de transición entre administraciones; contribuyendo así, a elevar los niveles de confianza de la población y establecer mecanismos para la continuación de los programas e iniciativas de mediano y largo plazo.

Para alcanzar los objetivos mencionados, mismos que corresponden al nivel mínimo e indispensable de equilibrio establecidos para el municipio se ha considerado una ruta estratégica que permitirá tener mayor claridad al momento de llevar a cabo las acciones necesarias para mejorar la situación de transparencia en el municipio.

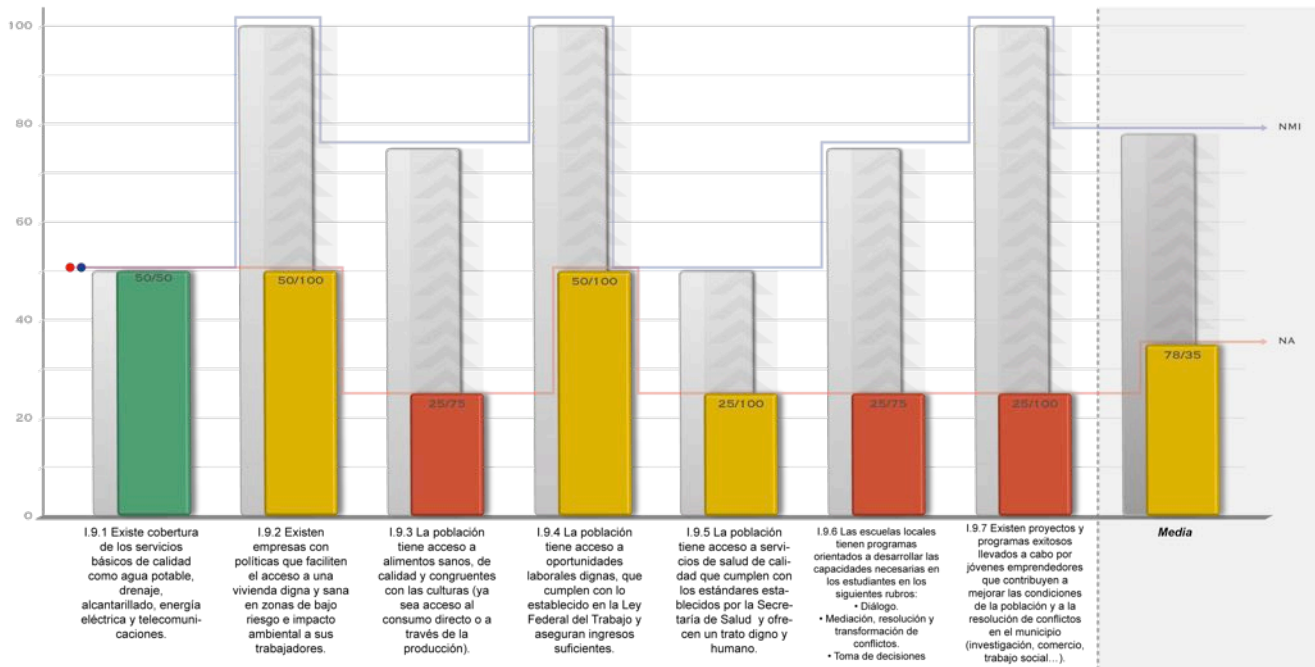
A continuación, se presenta el gráfico de la ruta estratégica sugerida, misma que deberá retomar las recomendaciones realizadas en el lineamiento 8: Transparencia para la gobernanza regional, las cuales se encuentran en las páginas 172-175 y 197.



Esquema 18: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 09: EQUIDAD PARA EL BUEN VIVIR

Establecer una base mínima de equidad entre la población que permita desarrollar capacidades para insertarse en el comercio convencional y alternativo, contribuir a la planeación para el desarrollo y ejercer sus derechos y obligaciones de forma plena.



Gráfica 10: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 9.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Además de desarrollar las capacidades necesarias para que la población tome parte en la planeación para el desarrollo local sustentable y sea capaz de proponer e innovar en los ámbitos (social, económico y ambiental) planteados en este trabajo, es necesario construir un soporte que fomente la equidad entre los grupos culturales presentes en el municipio, y permita desarrollar las capacidades sociales y de innovación pertinentes entre la población, con el objetivo de ejercer sus derechos y obligaciones, e insertarse en los esquemas de comercio existentes de forma plena.

Para alcanzar dichos objetivos, se plantea una ruta de acción a partir de la cual se priorizan las iniciativas que permitan proveer a la población nuevas oportunidades para ejercer el derecho a una alimentación sana, de calidad y congruente con su cultura, establecer programas de formación orientados a desarrollar la capacidad de diálogo, mediación, resolución y transformación de conflictos, y el emprendimiento social entre los jóvenes para que, a través de ellos, se construyan nuevas alternativas y soluciones a los retos actuales. Además de facilitar condiciones laborales, de saneamiento y de salud adecuadas para desarrollar dichas capacidades sociales y de innovación.

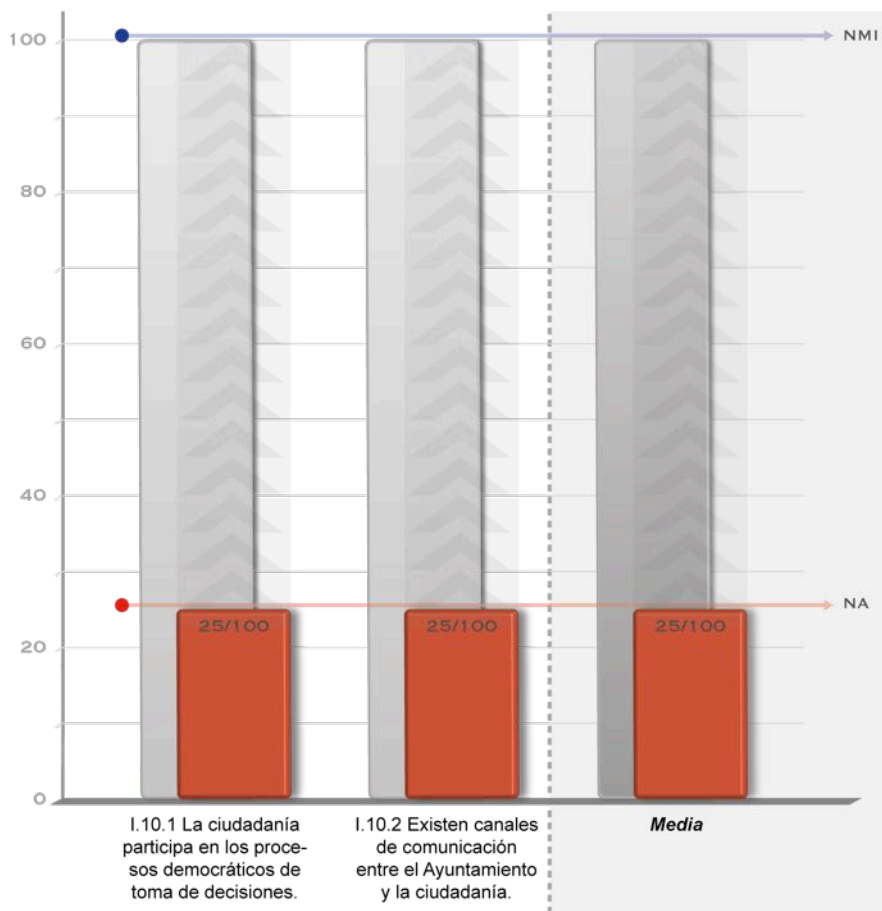
A continuación, se presenta la ruta de acción señalada, misma que deberá considerar las recomendaciones planteadas en las páginas 176-179 y 198.



Esquema 19: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO 10: CULTURA DE GOBERNANZA REGIONAL

Consolidar la gobernanza regional a través del empoderamiento y la activación de nuevos canales de comunicación entre la población para reconocer el territorio, apropiarse del mismo y comprometerse a mejorar los procesos democráticos y hacer frente a las problemáticas actuales en el interior del municipio y hacia el exterior.



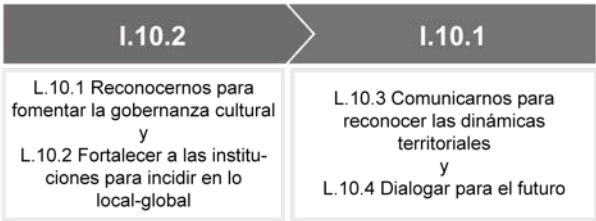
Gráfica 11: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 10.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

La última etapa en las acciones e iniciativas para el desarrollo de capacidades en el municipio, es la consolidación de una cultura de gobernanza, democracia y conservación, puesta en valor y preservación del patrimonio cultural y natural en el municipio; a partir de lo cual, el territorio será capaz de establecer sus propios

procesos de participación, diálogo, colaboración, acompañamiento e innovación para dar paso a un proceso de planeación para el desarrollo local sustentable, que considera la situación actual en el municipio y los descubrimientos realizados por los teóricos y expertos en planeación (locales y foráneos).

Los objetivos planteados, deben considerar el empoderamiento de la población para la participación en la toma de decisiones y afianzar los canales de comunicación para el diálogo constante e incluyente, la colaboración en un esquema de red y el pacto social por el territorio.

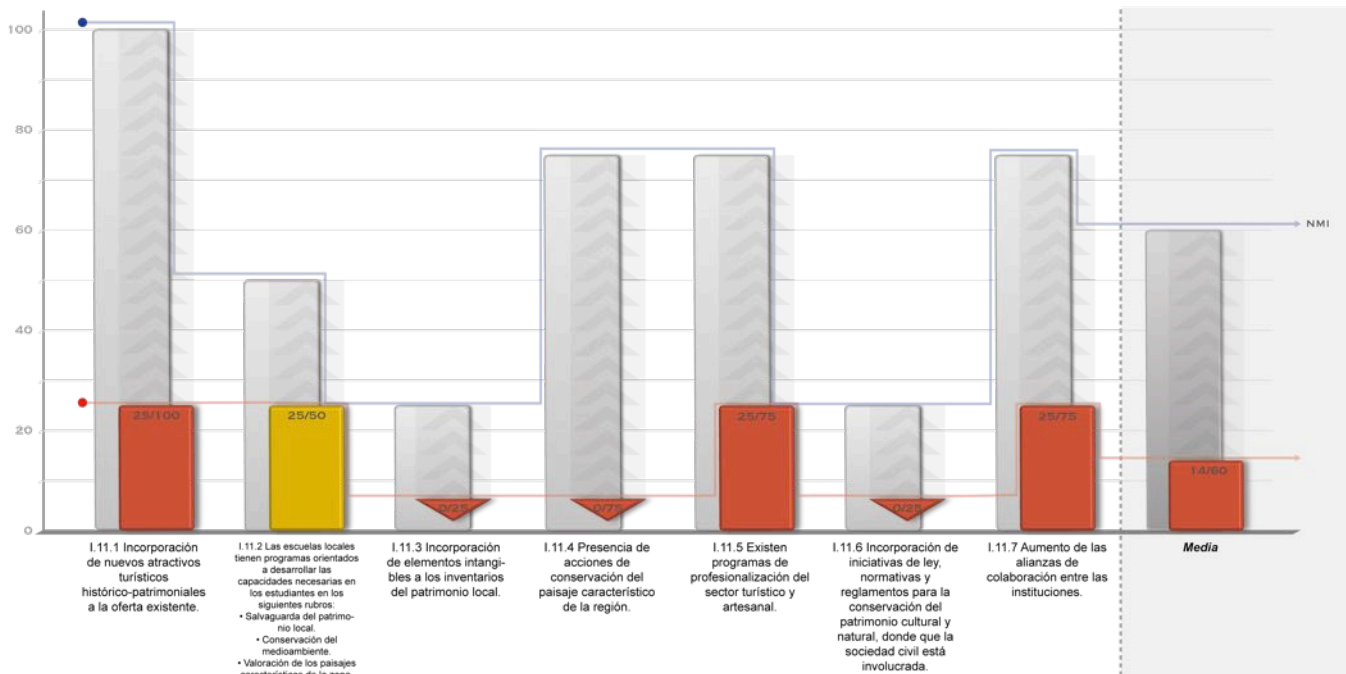
A continuación, se plantea una ruta da acción para alcanzar la cultura de gobernanza planteada en el lineamiento 10, mismo que plantea una serie de recomendaciones localizadas en las páginas 180-183 y 198-199 del documento.



Esquema 20: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

MONITOREO, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES PARA EL LINEAMIENTO II: CUSTODIOS DEL PATRIMONIO LOCAL

Establecer una cultura de conservación del patrimonio cultural y natural de San Cristóbal de las Casas a través del reconocimiento del papel que ambos juegan en el sustento de la población y la construcción de la identidad local.



Gráfica 12: Análisis de la situación actual y los NMI de equilibrio para el lineamiento 11.

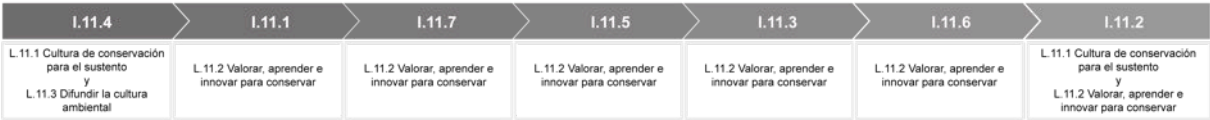
Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los indicadores y la situación actual del municipio.

Dentro de la construcción de una cultura de conservación y preservación del patrimonio cultural, es elemental facilitar las acciones de conservación que promueve la sociedad civil como resultado de la consolidación de una identidad común y la apropiación del territorio.

Sólo a partir de entonces es que se puede pensar en una diversificación de la oferta en el municipio (tanto para locales, como para visitantes), la consolidación de las alianzas de colaboración para mejorar las acciones de conservación y la modificación de las normas y políticas existentes para permitir no sólo la

conservación del patrimonio cultural material, sino también el patrimonio cultural inmaterial y natural, así como las relaciones que existen entre ellos, entre estos y la sociedad y con el territorio.

Para ello, se plantea la siguiente ruta estratégica, misma que debe retomar las recomendaciones planteadas en el lineamiento 11: Custodios del patrimonio local, descrito en las páginas 184-187 y 200-201 del documento.



Esquema 21: Priorización de indicadores y correspondencia con recomendaciones.
Fuente: elaboración propia a partir del análisis gráfico de la situación actual y los NMI.

Conclusiones y recomendaciones finales

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

La ciudad y el municipio de San Cristóbal de las Casas, son una parte esencial en la historia del estado de Chiapas, a través de la cual, el acervo patrimonial, la oferta de productos y servicios, y la diversidad de actores, culturas y cosmovisiones presentes en el territorio han aumentado de forma significativa; lo cual contribuye a generar una mezcla cultural muy interesante que ha convertido al municipio en uno de los lugares más representativos y atractivos del estado de Chiapas.

A pesar de la gran riqueza y diversidad cultural que existe en el municipio, en la actualidad se enfrentan algunas problemáticas que limitan y amenazan la vida cotidiana de la población debido a los constantes conflictos, que en muchas ocasiones derivan de problemas históricos que no han sido resueltos con el paso de los años y un importante desequilibrio en cada uno de los ámbitos y dimensiones más relevantes en el territorio.

Debido a lo anterior, los lineamientos propuestos en **este trabajo, están orientados a construir una base de equilibrio mínimo e indispensable en el territorio, con miras a elaborar posteriormente un Plan Estratégico para el Desarrollo Local Sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas; que preserve la riqueza cultural, mejore las relaciones** existentes entre los actores: individuos y grupos, organizaciones y partidos, nativos y foráneos, etc., **fomente liderazgos** sociales y construyan **nuevos esquemas de colaboración en red** que permitan generar sinergias entre los grupos culturales y sectores sociales, en armonía y respeto con el territorio y las dinámicas sociales, económicas y ambientales que en él se dan o pudieran darse.

Dicho equilibrio mínimo e indispensable se plantea con la colaboración de una buena parte de los agentes clave presentes en el territorio, con la finalidad de contribuir a asegurar la participación de la ciudadanía durante el proceso de planeación estratégica que se llevará a cabo en el futuro; para ello, la se deberán tomar en cuenta dos aspectos elementales:

1. **Reconocer la complejidad del territorio y el valor del papel que cada actor clave y grupo cultural juega en la construcción y el mejoramiento** de los elementos más relevantes del territorio.
2. **Reconocer los vínculos que existen entre cada uno de los grupos culturales y sectores sociales y entre los mismos y el territorio.**

Todo esto, como una forma de propiciar un mejor abordaje de la problemática actual, los conflictos históricos y el fortalecimiento del territorio desde una nueva perspectiva que permitirá a la población construir nuevas formas de relacionarse y de apropiarse de lo que hoy en día es San Cristóbal de las Casas:

Un **municipio diverso**, con un **liderazgo evidente entre su población, capaz de generar sinergias, realizar propuestas e innovar** para hacer frente a los problemas actuales en el municipio y aprovechar algunas de las fortalezas que existen en el municipio. A partir de lo cual, se han llevado a cabo importantes **iniciativas en dos frentes**:

1. **Las acciones para incrementar el turismo en la región, mejorar la experiencia durante su estancia y la conservación del patrimonio material**, contribuyendo a ser el **municipio con mayor actividad turística en el estado de Chiapas**.
2. Las acciones llevadas a cabo desde 1994, **en materia de diálogo y construcción de nuevas alternativas sociales para dar cabida a las diferentes cosmovisiones presentes en el municipio**, gracias a las cuales, San Cristóbal de las Casas y el territorio en el que se encuentra situado son considerados un referentes a nivel mundial.

Este conjunto de fortalezas ha contribuido a que, tanto el municipio en su conjunto como la ciudad y determinados actores clave en el territorio, cuenten con diferentes **reconocimientos a nivel nacional e internacional**; los cuales, **deben mantenerse en el largo plazo**, a través de la **conservación, la puesta en valor y la preservación de la diversidad cultural** presente en el municipio y el **fortalecimiento y la construcción de los vínculos y sinergias que ya existen**, y que contribuyen a generar nuevas propuestas, iniciativas y alternativas para la población misma.

Dichas acciones y propuestas para mantener las fortalezas en el largo plazo, deben estar contenidas y acompañadas de un conjunto de programas y acciones dirigidas a crear una cultura cívica y a favor del bien común, que propicia el diálogo, la gobernanza, la conservación del patrimonio local, la apropiación del territorio y una identidad común a todos los grupos culturales que lo habitan y que, desde su propia cosmovisión, podrán establecer un pacto por el territorio.

En este sentido, durante la investigación se llevan a cabo una serie de recomendaciones en las que se mencionan los elementos que deben fortalecerse o impulsarse en el territorio, los cuales se mencionan a continuación:

1. **RECONOCER LAS FORTALEZAS Y CAPACIDADES PARA UNA CIUDADANÍA ACTIVA:** dentro de este elemento, se identifica que el **reconocimiento de las fortalezas y las capacidades consolidadas a lo largo de la historia en el municipio** es fundamental ya que, a partir de ello, se podrán **sentar las bases para el empoderamiento de la población y el impulso de la participación ciudadana activa** (Lineamiento 1).
2. **RECONOCER Y ASUMIR ROLES Y RESPONSABILIDADES:** de acuerdo al análisis realizado, se evidencia que emprender acciones orientadas a **identificar los diferentes tipos de liderazgos que existen en el territorio contribuye a que la población asuma los roles y responsabilidades que le corresponden**, además de asumirse, en un primer momento, como **animadora y gestora del desarrollo de las capacidades necesarias en el Ayuntamiento Municipal, para que este se comprometa a fungir como una entidad facilitadora de las propuestas e iniciativas** de los diversos sectores en el municipio y del fomento de la innovación, el diálogo y la coordinación regional (Lineamientos: 2 y 4).
3. **CREAR COMUNIDAD:** además de reconocer los distintos tipos de liderazgos presentes en el territorio es necesario generar **espacios de convivencia en los que la sociedad pueda poner en marcha sus propuestas e iniciativas y establecer relaciones de colaboración y**

solidaridad más profundas con el fin de crear un sentido de comunidad y acompañar las iniciativas cuando sea necesario (Lineamientos 3).

4. **DESARROLLAR CAPACIDADES SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN:** dentro de este elemento clave, se reconoce la importancia de que la sociedad desarrolle **capacidades orientadas a poner en marcha sus propias iniciativas y que, a través de ellas, se consolide la participación ciudadana activa y se dé respuesta a la problemática actual, desde un enfoque complejo**, considerando y entrelazando las diferentes realidades del territorio (Lineamientos: 5 y 6).
5. **CREAR UNA CULTURA CÍVICA:** crear una cultura cívica **entre la población** contribuye a **ejercer los derechos y obligaciones de la ciudadanía de forma plena**, debido a ello, este frente está destinado a crear una base de **comunicación, diálogo, confianza y transparencia necesaria entre la población y las diferentes entidades de gobierno municipal, las empresas locales y las Organizaciones No Gubernamentales**, entre otras. Lo cual, ayudará a **mejorar la calidad de vida en el municipio**, con mejores servicios de salud, condiciones laborales, de vivienda, de saneamiento y acceso a alimentos sanos, de calidad y pertinentes con las diferentes culturas presentes en el territorio (Lineamientos 7, 8, 9 y 10).
6. **CONSOLIDAR UNA CULTURA PARA EL BIEN COMÚN:** finalmente, se considera necesario establecer una cultura del bien común representado en la **conservación del patrimonio local** (cultural material e inmaterial, natural y las relaciones entre los mismos y entre éstos y las dinámicas cotidianas de la población), **como una forma de construir una identidad común y de que la sociedad se apropie del territorio en el que habita, respete cada uno de los elementos que lo conforman y valore lo que cada cultura puede aportar al municipio** (Lineamiento 11).

Estas seis recomendaciones, no sólo **contribuyen a hacer frente a las limitaciones y los retos que se enfrentan actualmente en el territorio**, sino que son necesarios para **preparar a la población y al territorio para tomar parte activa en la construcción del Plan Estratégico para el Desarrollo Local Sustentable que se requiere en el municipio de San Cristóbal de las Casas, y así, impulsar la construcción de un plan de la ciudadanía y no con la ciudadanía.**

A partir del análisis realizado entre el equilibrio mínimo e indispensable y la situación actual del municipio, se reconoció que para alcanzar los objetivos y el equilibrio mínimo e indispensable planteado en las recomendaciones anteriores se debe prestar especial atención en las siguientes recomendaciones:

1. Fomentar la participación y el diálogo entre la población.
2. Fomentar la convivencia y el encuentro entre los diferentes grupos culturales.
3. Impulsar nuevos espacios para la colaboración en red.
4. Impulsar la inclusión, diversificación e interculturalidad en la región.
5. Definir metas claras en el largo plazo.
6. Propiciar nuevos esquemas de formación y conciencia social.

Dichas recomendaciones y los aspectos a tener en cuenta durante la consecución de las recomendaciones mencionadas, son parte de un conjunto de lineamientos que se interrelacionan y que no necesariamente son secuenciales y consecutivo, sino que muchos de los programas deberán llevarse a cabo de forma simultánea prestando especial atención a las relaciones que existen entre cada una de ellas.

De esta forma, se podrá **reconocer claramente el momento en el que el territorio ha alcanzado los puntos de madurez y conciencia óptimos para establecer un pacto por el territorio que considere como valor primordial la consecución del bien común y garantice la participación de una ciudadanía consiente y congruente con su cultura e identidad durante el proceso de planeación estratégica** para el desarrollo local sustentable en el municipio de San Cristóbal de las Casas.

Prospectiva del trabajo de investigación

7. PROSPECTIVA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

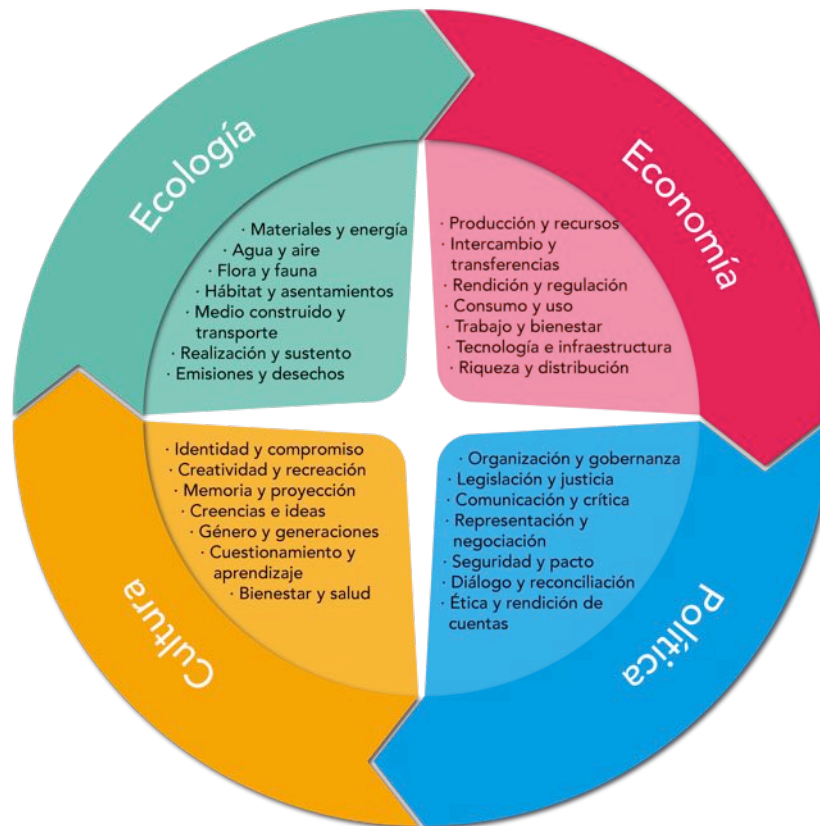
Para lograr el objetivo del trabajo de investigación, realizado durante los últimos dos años, es necesario llevar a cabo una serie de acciones que permitan difundir los resultados obtenidos, y así, llegar a los principales promotores de este trabajo: la sociedad civil organizada, el Ayuntamiento Municipal de San Cristóbal de las Casas, las Organizaciones No Gubernamentales, las Instituciones académicas, y los diferentes gremios de artesanos y empresarios locales.

En este sentido, se deberán llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Publicar los resultados obtenidos durante la investigación.
2. Realizar una sesión con los principales actores locales reconocidos en el municipio, para validar los resultados obtenidos e identificar a los primeros promotores.
3. Fortalecer alianzas entre los promotores y líderes locales, con el Ayuntamiento Municipal, a través de la difusión de las acciones a realizar y los éxitos que se consigan durante el proceso.
4. Facilitar la transición del proceso metodológico de construcción de los lineamientos a partir del concepto de sustentabilidad desarrollado por Paul James (2015), en el cual se definen cuatro, en lugar de tres, pilares de la sustentabilidad, mismos que contribuyen a dar un nuevo sentido al desarrollo local y a la sustentabilidad en San Cristóbal de las Casas.

Estas tres primeras acciones, contribuirán a asentar las bases para que las entidades y organizaciones locales, puedan tomar parte activa en la consecución de los objetivos planteados, y establecer un pacto social por el territorio que permita afianzar una nueva cultura cívica, de gobernanza y del bien común en San Cristóbal de las Casas, que reafirme el liderazgo regional del municipio y fomente la coordinación y la materialización de procesos claros y efectivos que consideren el desarrollo basado en los cuatro pilares de los círculos de la sustentabilidad que plantea Paul James (2015):

1. Ecológico,
2. Económico,
3. Político, y
4. Cultural



Esquema 22: Círculos de la sustentabilidad de Paul James.
Fuente: elaboración propia a partir de James, 2015

El planteamiento de la sustentabilidad a partir de estos 4 ejes, permitirá transitar hacia un modelo de desarrollo concertado y adecuado al contexto de San Cristóbal de las Casas, lo que demanda un nuevo enfoque basado en el entendimiento de la complejidad del territorio y las relaciones que se generan en el mismo, con el propósito de expandir el horizonte de la planeación estratégica para la sustentabilidad en la región, y respetar las siguientes premisas:

1. Accesible: a toda la población y lo suficientemente sofisticado como para posibilitar la valoración, el monitoreo, la evaluación y la generación de nuevas propuestas.
2. Simple: como para ser representado de forma gráfica y plasmar los principios en los que se basa.
3. Vinculante: que se encargue de facilitar las relaciones entre las diferentes ciudades retomando las características que tienen en común y que, a su vez, permita fortalecer los elementos particulares de cada ciudad.
4. Basado en el conocimiento: que fomente el intercambio de saberes
5. Comparable: que permita la comparación no jerárquica de San Cristóbal de las Casas con otras ciudades,
6. Generador de herramientas: que provea y permita generar herramientas para conseguir los objetivos planteados,
7. Medible: que permita generar indicadores para la evaluación,
8. Asociativo: que permita identificar las relaciones locales
9. De dominio cruzado: que sea compatible con nuevos enfoques,
10. Participativo: que permita la participación de las entidades y organizaciones presentes en el territorio,
11. De doble soporte: debe cubrir la brecha entre lo cualitativo y lo cuantitativo,
12. Actualizable: que cumpla con los estándares actuales, y
13. Generador de currículum: que permita desarrollar nuevas aproximaciones que faciliten la capacitación.

Dichas características exigen llevar la planeación estratégica para la sustentabilidad a un nuevo nivel de comprensión y ejecución, ya que actualmente en México, los modelos de planeación estratégica continúan respondiendo a los estándares de los años 80 (Eibenschutz & Rodríguez, 2013), designados como modelos de planeación estratégica corporativa de acuerdo a lo mencionado por Angelo Tanese en 2006, en los cuales no considera la participación de todos los actores que habitan en el territorio, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones y entidades locales y externas que inciden directamente en el territorio y los diferentes saberes

que existen o se podrían generar en el lugar (saberes provenientes de las sensaciones, la práctica, la reflexión y la reflexividad), a partir del proceso circular que plantea Paul James (2015).



Esquema 23: Las etapas de la planeación estratégica, la situación de la misma en México y la transición planteada en el presente trabajo. Fuente: elaboración propia a partir de(Eibenschutz & Rodríguez, 2013; James, 2015; Tanese et al., 2006)

Finalmente, las acciones y los acuerdos que se tomen, podrán ser un ejemplo tangible de buenas prácticas, que los actores y promotores de los procesos de planeación estratégica en otras ciudades, podrán considerar, reflexionar y analizar para desencadenar -no imitar- sus propios procesos para el desarrollo local sustentable. Dentro de los cuales, los posibles éxitos no dependen de acciones exógenas, sino que deben surgir del propio territorio, como respuesta a los retos y potencialidades, derivados de las dinámicas locales, mismas que constituyen la realidad del lugar.

Por ello, el ejemplo de San Cristóbal de las Casas será una evidencia clara, de que un municipio o territorio puede potenciar su desarrollo a partir de la consolidación de su identidad y sus capacidades locales, y el fortalecimiento de la vocación de su territorio.

Bibliografía

8. BIBLIOGRAFÍA

- Adam, BT. (2016). Archivo fotográfico [Fotografía digital].
- Agenda Caribe. (2016). Agenda Caribe [org]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.agendacaribe.org>
- Agua y Vida A.C., CCEDESC, SEDESOL, & INDESOL. (2010, Diciembre). Informe sobre la situación de los derechos al agua, a la salud, a la educación y de los derechos de las mujeres en la Cuenca del Valle de Jovel. Mujeres, Derechos y Ambiente A.C.
- AHMC. (2005). Historia [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.casadelarchivo.gob.mx/historia.php>
- Alcaldía de Medellín. (2014). Plan de Ordenamiento Territorial. Medellín, Colombia: Alcaldía de Medellín.
- Álvarez de la Torre, G. (2011). Estructura y temporalidad urbana de las ciudades intermedias en México. *Universidad Autónoma de Baja California*, 23(46), 91–123.
- Anda Corral, J. F. (2016, noviembre 24). Repunta 5.7% llegada de turismo a Chiapas. El Economista. Recuperado a partir de <http://eleconomista.com.mx/estados/2016/11/24/repunta-57-llegada-turismo-chiapas>
- Aramayo, O., & Candia, R. (N/E). Manual de planificación estratégica. Universidad de Chile.
- Arreola Muñoz, A. V. (2016). *Entrevista IDESMAC* [Mp3]. San Cristóbal de las Casas.
- Aubry, A. (2008). San Cristóbal de las Casas: Su historia urbana, demográfica y monumental 1528-1990. San Cristóbal de las Casas: Fray Bartolomé de las Casas, A.C.
- Aubry, A. (1994). Miedo urbano y amparo femenino: San Cristóbal de Las Casas retratada en sus mujeres. Mesoamérica: SCLC págs. 305-320.
- Asociación Matiz, et al. (2015). Proyecto Amalgama [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.amalgama.eus/es/frontend/plataforma>
- Ayuntamiento de Amsterdam. (2017). Plaberum 2017 [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/organisatie/ruimte-economie/ruimte-duurzaamheid/plaberum-2017/>
- Ayuntamiento Municipal, San Cristóbal de las Casas, Chiapas. (2006). Carta Urbana de San Cristóbal de las Casas 2006-2020. San Cristóbal de las Casas: Secretaría de Obras Públicas y Vivienda.
- Ayuntamiento Municipal, San Cristóbal de las Casas, Chiapas. (2012). Plan de Desarrollo Muicipal 2012-2015. Ayuntamiento Municipal.
- Beteta, H., & Moreno-Brid, J. C. (2012, diciembre). El desarrollo en las ideas de la CEPAL. *SciELO*, 9(27), 76–90.
- Blasco, J.M. (2005). San Cristóbal de las Casas 1864-1872. Radiografía de una ciudad en crisis. *LiminaR. Estudios Sociales y Humanísticos: San Cristóbal de las Casas, Chiapas*. vol. III, núm. 1, págs. 149-165

Buenos Aires Ciudad. (N/E). Centro de economía verde [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.buenosaires.gob.ar/economiaverde>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas (1972).

Casal, J. Roche, C. Richter, J. Chacón, A. (2005). Derechos Humanos, Equidad y Acceso a la Justicia. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales: Caracas, Venezuela.

CEIEG. (2017, mayo). Boletín económico de Chiapas. CEIEG.

CEIEG. (s.f.). Región V Altos Tzotzil-Tzeltal. Gobierno del Estado de Chiapas.

CEPAL (2007) Cohesión Social: Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe. CEPAL: Santiago de Chile.

CIESAS (n.a) Diccionario temático CIESAS. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de CIESAS Sureste, San Cristóbal de las Casas Chiapas: <http://www.ciesas.edu.mx/Publicaciones/diccionario/Diccionario%20CIESAS/AUTORES%20PDF/De%20Vos.pdf>

Comisión de Pueblos Mágicos de México. (2015). Pueblos Mágicos de México. 28 de mayo de 2015, de Comisión de Pueblos Mágicos de México Sitio web: http://www.pueblosmexico.com.mx/pueblos_magicos_mexico.php

CONEVAL. (2016, mayo 12). Medición de la pobreza en México [Portal oficial del gobierno federal]. Recuperado a partir de <http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Lineas-de-bienestar-y-canasta-basica.aspx>

de Sousa Santos, B. (2011). Introducción: epistemologías del Sur (p. 22). Presentado en Introducción a las epistemologías del Sur, Portugal.

Departamento del Senado de Berlín para el Desarrollo Urbano y el Medio Ambiente. (2017). Gobernanza urbana integrada: transferir políticas con éxito. [Org]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <https://www.metropolis.org/es/iniciativas/gobernanza-urbana-integrada-transferir-politicas-con-exito>

DIAL. (27 de enero de 1994). Explosion armée au Chiapas. Diffusion de l'information de l'Amérique Latine , pág. 8

Diario Oficial de la Federación. (4 de diciembre de 1986). Decreto por el que se declara una zona de monumentos históricos en la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, tomo CCCXCIX N° 23. Págs. 83-94

Díaz Argueta, J. C., & Ascoli Andreu, J. F. (2006). *Reflexiones sobre el desarrollo local y regional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Programa de Fortalecimiento de las Sedes Regionales y KFW.

Eibenschutz, R., & Rodríguez, R. (2006). Globalización, desarrollo y ciudades. ¿25 años de política urbana en México? En Reflexiones sobre política urbana (pp. 47–80). Estado de México: El Colegio Mexiquense A.C.

Esquivel Hernández, G. (2015). *Desigualdad extrema en México. Concentración del poder económico y político*. México D.F.: Oxfam.

Fernández Güell, J. M. (2006). Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos. (2a ed.).

Barcelona: Reverté.

- FrayBa (2014) Delirios de memoria agenda conmemorativa 2014. Centro de Derechos Humanos Fray Bartolomé de las Casas. 25 años caminando con los pueblos. San Cristóbal de las Casas: FrayBa.
- Garza, A. (2004) Comerciantes, matanceras y sirvientes: Género y legalidad en San Cristóbal de las Casas durante el Porfiriato. Mesoamérica: SCLC. Págs. 27-56.
- Geilfus, F. (2009). 80 herramientas para el desarrollo participativo. (octava, Vol. 1). San José, Costa Rica: IICA.
- Gobierno del Estado de Chiapas. Ley de las culturas y las artes del Estado de Chiapas, 142 Periódico oficial 48 (2009).
- Gobierno del Estado de Chiapas. (2013). Programa especial de turismo 2013-2018. Gobierno del Estado de Chiapas.
- Gobierno del Estado de Guanajuato. (2015). Perfil del visitante. San Miguel de Allende 2015. Guanajuato.
- Healey, P. (2007). Urban Complexity and Spatial Strategies. Oxon, Great Britain.: Taylor & Francis Group.
- Henríquez, E. (2016a, julio 20). Policía y encapuchados desalojan bloqueo magisterial en Chiapas. *La Jornada*, p. web. San Cristóbal de las Casas, Chiapas.
- Henríquez, E. (2016b, julio 23). Asesinan al Alcalde de Chamula y cuatro personas más. *La Jornada*, p. web. San Juan Chamula, Chiapas.
- Hierro, L. (2016, junio). Ciudades espejo. Medellín. [El País]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://elpais.com/especiales/2016/planeta-futuro/ciudades-espejo/medellin.html>
- INEGI. (2015a). *Anuario estadístico y geográfico de Chiapas* (Anuario estadístico) (p. 654). Ciudad de México.: INEGI.
- INEGI. (2015b). Inventario Nacional de Viviendas [Gobierno federal]. Recuperado a partir de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/inv/default.aspx>
- INEGI. (2015b). Estadísticas de turismo en el Estado de Oaxaca. INEGI.
- INEGI. (2016, mayo 12). Censo de población y vivienda 2010 [Portal oficial del gobierno federal]. Recuperado a partir de http://www.inegi.org.mx/sistemas/consulta_resultados/iter2010.aspx?c=27329&s=est
- Iniciativas de Cooperación y Desarrollo. (2016). Nondik-Nora [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com/?p=678>
- Instituto del Patrimonio Cultural de España. (2011). Plan nacional de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial. [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://ipce.mcu.es/pdfs/PNPatrimonioInmaterial.pdf>
- IPCO. (2107). Instituto de Planeación para el Municipio de Colima [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.ipco.gob.mx/index.php>
- ITESO, Municipio de San Cristóbal de las Casas, Solórzano, M., Aguirre, C., & Vergara, S. (2014, junio). Análisis territorial. San Cristóbal de las Casas, Chiapas: ITESO.
- James, P. (2015). Circles of Sustainability. Recuperado el 2 de junio de 2017, a partir de <http://www.circlesofsustainability.org>

- Kemitraan. (2017). Civil Society Empowerment (and Open Governance). [Org]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.kemitraan.or.id/highlights/civil-society-empowerment-and-open-governance>
- LAIGE Ecosur. (N/E). Simulación de las inundaciones registradas en San Cristóbal desde 1952 hasta 1973. Ecosur.
- Llanos-Hernández, L. (2010). El concepto del territorio y la investigación en las Ciencias Sociales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 7(3), 207–220.
- Maldonado, C. (2014). El (des)orden de las ciudades. *Análisis*, 46(85), 215–231.
- Mariscal, Á. (24 de enero de 2011). Samuel Ruíz, Obispo emérito de Chiapas, murió. Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de CNN México: <http://mexico.cnn.com/nacional/2011/01/24/samuel-ruiz-obispo-emerito-de-chiapas-murio-por-neumonia>
- Markman, S. D. (1984). Architecture and urbanization in colonial Chiapas, Mexico. Philadelphia: Independence Square.
- Morquecho, G. (1998). Las políticas indigenistas en la formación de los cacicazgos en los Altos de Chiapas. *Quehacer científico en Chiapas*, 1(1), 35–51.
- OCA. (2017). Oficina del Casco Antiguo. [Red social]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <https://www.facebook.com/Oficina-Del-Casco-Antiguo-OCA-306998492728330/>
- ONU. (1997). Human Development Report 1997 (p. 159). New York: Oxford Press.
- Organización de las Naciones Unidas. Declaración Universal de los Derechos Humanos, III 217 A § (1948).
- Palacios-Gámaz, A. B. (2009). *Voces de la diversidad en la configuración de las representaciones sociales, la interacción y el espacio. Análisis sociocultural discursivo de coletos auténticos, indígenas y extranjeros de San Cristóbal de las Casas, Chiapas; sobre sí mismos, la otredad y el espacio*. ITESO, Tlaquepaque, México.
- Paniagua Mijangos, J. (2014). Diversidades en conflicto: indios y ladinos en una ciudad multicultural. En *Diversidad urbana y ciudad: una perspectiva antropológica*. (Primera, Vol. 1, pp. 125–145). México: UNACH.
- Pérez, J. (2016). Entrevistas a expertos en planeación local. Jorge Pérez Jaramillo. [Mp3] (Vol. 1). Guadalajara, México.
- Pérezgrovas, V., & Cervantes, E. (2002). Poverty Alleviation through Participation in Fair Trade Coffee Networks: The Case of Unión Majomut, Chiapas, Mexico. Ford Foundation.
- Periódico Oficial del Estado de Chiapas. Acuerdo declaratorio de zona sujeta a conservación ecológica del conjunto de predios rústicos que integran la reserva biótica Gertrude Duby de San Cristóbal de las Casas, Chiapas., Pub. L. No. 190 a 94, 323 CII (1994).
- Periódico Oficial del Estado de Chiapas. Decreto por el que se declara área natural protegida con carácter de zona sujeta a conservación ecológica, el área conocida como Alcanfores Huitepec., Pub. L. No. 154, 16 III (2007).
- Periódico Oficial del Estado de Chiapas. Decreto que declara Área Natural Protegida con el carácter de Zona Sujeta a Conservación Ecológica las zonas conocidas como “Humedales del Montaña de la Kisst” y “Humedales de Montaña María Eugenia”, Pub. L. No. 137–138, 78 III (2008).

- Periódico Oficial del Estado de Chiapas. Decreto que declara como Sitio Prioritario a Conservación los terrenos y ambientes continuos al Este de la Zona sujeta a Conservación Ecológica “Reserva Biótica Fertrude Duby”, que se denomina Reserva Ecológica Quenvó-Cuxtitali en el Centro de Población de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, Pub. L. No. 516, 516 (2014).
- Poder Judicial del Estado de Chiapas. (2014). *Ley de Derechos y Cultura Indígenas del Estado de Chiapas* (2014a ed.). Tuxtla Gutiérrez, Chiapas: Gobierno del Estado.
- PROFIP. (N/E). Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera. [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.profip.mecon.gob.ar>
- Ramírez López, B. (2011). La política social del gobierno mexicano. *América Latina y el Caribe: la política social en el nuevo contexto. Enfoques y experiencias*, 2, 135–162.
- Ríos, J. (2016). Entrevistas a expertos en planeación local. Jesús Ríos Aguilar. [Mp3] (Vol. 2). Colima, Colima.
- Saavedra, J. Vollmer, f y Ruíz, M. (2014) Propuesta Plan Maestro Valparaíso, reconstrucción y planificación urbana. Valparaíso, Chile: Colegio de Arquitectos de Chile.
- Salvatori, G (2013) Economía cooperativa: un enfoque innovador para la sustentabilidad. Euricse Working Paper n. 49/13
- Saldívar Aguilar, L. A. (2017). Archivo Fotográfico [Fotografía digital].
- Samayoa, N. M. (2013). Archivo fotográfico [Fotografía digital].
- Samayoa, N. M. (2016). Archivo fotográfico [Fotografía digital].
- Samayoa, N. M. (2017). Archivo fotográfico [Fotografía digital].
- Samayoa, N. M., & FCA. (2013). Archivo fotográfico [Fotografía digital].
- Samayoa, N. M., & IDESMAC. (2011). Archivo fotográfico [Fotografía digital].
- Sardo, D. (2016). Por una nueva planeación territorial y urbana. Necesidad de alternativas sustentables para el ordenamiento del crecimiento de las ciudades latinoamericanas. En *Aportes a la sustentabilidad. Una mirada desde la gestión del territorio y los recursos naturales*. (Vol. 1, pp. 39–55). Guadalajara, México: ITESO.
- Sardo, D. Lanzoni, L. (2011). Desarrollo territorial integrado. Hacia una Rapa Nui integrada y sustentable. Reflexiones y propuestas sobre el caso de Rapa Nui, Chile. (págs. 21-24). Nueva York, Estados Unidos: Lulu Press.
- Sarrasin, R. (2003) *Mouvements sociaux au Mexique retour sur les événements récents*. Québec, Montreal: Observatoire des Amériques.
- Secretaría de Cultura. (2015, de agosto de). Patrimonio inmaterial de la humanidad. Recuperado a partir de http://www.cultura.gob.mx/turismocultural/patrimonio_cultural/index_inm.php
- SECTUR. (2015). Catálogo de ciudades Patrimonio de la Humanidad [Oficial]. Recuperado el 3 de junio de 2017, a partir de <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/CiudadesPatrimonio.aspx>
- SEDESOL. (2016). Guía de Programas Sociales. Gobierno Federal. Recuperado a partir de

http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/119689/GPS_2016.pdf

SEI. (N/E). Programa de género y equidad social [Oficial]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <https://www.sei-international.org/gender-social-equity>

Tanese, Á., Di Filippo, E., Rennie, R., Ave, G., & Camagni, R. (2006). La pianificazione strategica per lo sviluppo dei territori. Roma, Italia: Rubettino.

Tetrault, D. (2004). Una taxonomía de modelos de desarrollo sustentable. *Espiral*, 10(29), 45–77.

The Nyéléni 2007 International Steering Committee. (2007). Nyéléni 2007. Forum for Food Sovereignty. Forum for Food Sovereignty.

Toledo, J. (2015). Los cambios en la organización del espacio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. En *Tópicos socio-ambientales emergentes y productivos en la Cuenca de Jovel y su periferia*. Estado de México: Universidad Autónoma de Chapingo.

Transparency and Accountability Initiative. (2017). Transparency and Accountability Initiative. [Org]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://www.transparency-initiative.org/who-we-are/>

UNESCO (2015) Patrimonio Mundial, recuperado el 04 de noviembre de 2015 de UNESCO, sitio web: <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/world-heritage/>

UNESCO (2009) ¿Qué es el patrimonio cultural intangible?. Madrid, España: UNESCO.

UNESCO (2015). Oficina de la UNESCO en México. 11 de noviembre de 2015, de UNESCO, sitio web: http://www.unesco.org/new/es/mexico/press/news-and-articles/content/news/realiza_la_oficina_de_la_unesco_en_mexico_reunion_de_candidaturas_de_ciudades_creativas_de_la_unesco/#.VkQCVYvKCKB

UNESCO. Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, MISC/2003/CLT/CH/14 14 (2003).

UNESCO. (2005). The Criteria for Selection [UNESCO World Heritage Convention]. Recuperado a partir de <http://whc.unesco.org/en/criteria/>

UNESCO. (2016). World Heritage List. Recuperado a partir de <http://whc.unesco.org/en/list/>

UNESCO, ICCROM, ICOMOS, & UICN. (2014). *Gestión del patrimonio mundial natural*. Francia: UNESCO.

Urban Leadership Foundation of Colorado. (2016). Urban Leadership of Colorado [org]. Recuperado el 11 de junio de 2017, a partir de <http://ulcolorado.org/chamber-connect/>

Vanderhoff, F. (7 de diciembre de 2012) UCIRI: entrevista para Espacios de Esperanza. San Cristóbal de las Casas: IDESMAC.

Anexos

ANEXO I

Entrevistas realizadas a actores clave

Entrevistas realizadas a actores clave

Departamento de Procesos Culturales y Construcción Social de Alternativas de El

Colegio de la Frontera Sur

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 16 de enero de 2016, 9:32 am

Duración: 0:52:13

Lugar: Instalaciones de El Colegio de la Frontera Sur

TEMAS TRATADOS

- **Ordenamiento Ecológico y territorial de San Cristóbal de las Casas**
- **Carta Urbana de San Cristóbal de las Casas**
- **Experiencia dentro de la Comisión de Agua Potable en la ciudad**
- **Alianzas consolidadas en el municipio y a nivel estatal.**
- **Retos y fortalezas**

Resumen:

El acelerado crecimiento urbano en San Cristóbal de las Casas, Chiapas; nos empuja a construir sobre las reservas ecológicas en los territorios cercanos a la ciudad.

A raíz de esto, los usos de suelo se modifican al igual que las dinámicas, generando una lucha por el espacio urbano. Una forma de contrarrestar este fenómeno es la creación de una ciudad poli céntrica que disminuya la presión sobre el área urbana y sus recursos naturales.

Debido a que los niveles de confianza de la sociedad hacia los diferentes niveles de gobierno han decaído en las últimas décadas, es importante implementar nuevos programas que contribuyan a elevar dichos niveles a nivel local, a través del aumento del nivel de la calidad de vida en las comunidades rurales de San Cristóbal y las colonias periféricas que sienten bases para la colaboración en términos de equidad para lograr cambios significativos en el ámbito local y a nivel global.

Ordenamiento Ecológico y Territorial

Propuesta: San Cristóbal una ciudad poli céntrica

Crear nuevos polos de crecimiento en Zacualpa, camino a Ecatepec, El Pinar, Corazón de María y Rancho Nuevo.

Esto crea conflictos porque el territorio rural es predominantemente indígena y no se sabe cuál podría ser la reacción de las poblaciones indígenas hacia los mestizos.

Carta Urbana de San Cristóbal de las Casas

No hay reservas de crecimiento

Cómo detenemos el crecimiento

Invasión de Áreas Naturales (Reservas ecológicas protegidas)

Afectación del Centro Histórico y los barrios tradicionales por la subdivisión, la cual se ha convertido en uno de los principales problemas en la ciudad

Se inicia un proceso de gentrificación por el cambio de uso de suelo (nuevos comercios orientados al turismo)

Altura ha ido cambiando

La nueva propuesta sugiere el crecimiento de la zona poniente de la ciudad, lo que implica una mayor altura en los edificios, mayor racionamiento del agua y de los demás servicios públicos (equipamiento e infraestructura).

Captación de agua deficiente hay inundaciones constantes.

La escasa atención del medio rural ejerce más presión en las zonas urbanas y la distribución de agua

Mala calidad de agua

Comisión del Agua Potable

Dos sistemas de agua:

1. **SAPAM:** Manejo político del agua (zona hotelera y zona norte subsidiadas), las tarifas son establecidas de manera artificial, no se paga lo que se consume.
Ineficiencia del cobro.
Equipo e instalaciones obsoletos.
El principal reto de los sistemas de abastecimiento es el mantenimiento y las mejoras de servicios que son costosos.
El robo de agua, luz, etc. da paso a sistemas que no son equitativos.
2. **Chupaktik:** Sistema de agua manejado por la junta de vecinos de Cuxtitali

Alianzas dentro del Municipio y el Estado

Alianzas se encuentran en una etapa discursiva por lo que el cumplimiento de la carta urbana y el Ordenamiento Territorial no han sido eficaces.

No existe participación ciudadana y eso cuanta el cumplimiento de las propuestas de los instrumentos de planeación.

La participación ciudadana es incipiente, no partimos de la base de la información, existen conflictos continuos.

Mayor impacto de las alianzas depende de la pobreza, la marginación, falta de información y educación, esto nos hace regresar al círculo vicioso, en el que el gobierno es ineficiente y la población se asume como víctima.

El nivel económico no nos ha permitido comprender la situación pues la población está más preocupada por subsistir.

Alianzas entre Sociedad Civil y Gobierno

Se han satanizado las acciones

Las acciones positivas se han invisibilizado pues son verdaderos detonadores del cambio

No hemos valorado las acciones positivas en todos los ámbitos (Ecosur, CONACyT, iniciativas ciudadanas,

Política del miedo (cultura del miedo)

Fortalezas en las alianzas

Los problemas son tan grandes que requieren de alianzas para dar soluciones significativas

¿Cómo le damos el poder a un ente tan negativo y corrupto como el gobierno?

Debemos tomar acción en el cambio

¿Cómo pueden evolucionar las iniciativas en los dos (o más) sentidos?

Programas federales que se establecen con alianzas estatales

Retos

Cómo reconocemos el lugar en el que vivimos

Cómo somos ciudadanxs responsables e informadxs

Identidad

Organización

Participación

Información

Demandantes propositivos y calificados

Rescate de valores

Si las actitudes cambian las respuestas cambian

TEMAS TRATADOS

- Problemática urbana asociada al sistema económico actual
- Plan actual de Ordenamiento Territorial
- Visión a futuro

Problemática urbana asociada al sistema económico actual

Desafíos de agua y espacio

Diseños urbanos multipolares en San Cristóbal

No se pueden sobrepasar los umbrales de estos dos desafíos

Polos con funcionamientos autónomos (económico, cultural, socio-territorial, ambiental e institucional)

Periodo actual: lucha por el espacio urbano

Se está luchando incluso por el micro-espacio

Economías de acumulación urbana es lo que debemos desarrollar (andadores)

Dentro de los andadores hay cada vez mayor éxito económico lo que se refleja en una mayor acumulación de recursos y posteriormente se concentran más los servicios

¿Cómo desconcentramos? ¿y rescatamos lo que había en el pasado (especialización de oficios)?

“Cómo pensamos en nuevas especializaciones funcionales para desconcentrar la acumulación del PIB de los andadores en la ciudad que están empezando a ser controlados por grupos de personas que no residen en la ciudad, lo que significa una pérdida para quienes viven en la ciudad (acelera el proceso de gentrificación y la desigualdad social).”

Dinámica urbana distorsionada por el narcotráfico, que requiere de espacios de acumulación espacial.

“Se requiere la construcción de una red social basada en los puntos de encuentro.”

Elementos de desencuentro en la dinámica urbana

Política

Cultural (coletos, chilangos, indígenas extranjeros)

Economía

Gobierno o no

Nueva cultura de la diversidad

Quienes promueven la interculturalidad están todavía en la promoción de la equidad de género, raza y generación.

La dinámica social está cambiando a una velocidad tan grande que no permite ser asertivos en la promoción de las políticas por parte de las ONGs

Arreglo basado en la diversidad ¿Cómo celebramos la diversidad?

Despojo territorial, uno de los principales retos a nivel urbano.

Se está propiciando el avance de la economía sin tomar en cuenta el resto de los elementos.

Modelo de ocupación territorial: primero vivienda (invasión) = luego lo económico (negocios informales) = acumulación espacial

Territorios que emergen del desorden con resistencia cultural y económica

Las alianzas deben reconocer la autonomía de cada una de las delegaciones, en donde éstas mismas son responsables de la gestión, administración y buen uso de sus recursos, esto ayudaría a eliminar el doble juego víctima-actor

Cada sección de la ciudad podría tener una función para promover la interrelación basada en la autonomía

Refuncionalización del espacio urbano, reasignar las funciones del territorio urbano

Plan actual de Ordenamiento Territorial de la ciudad UGA 1

No se planifican los espacios urbanos

Modelo de aprovechamiento en el OET actual (uso de alto impacto), induce al crecimiento urbano en una de las zonas de recarga más importantes.

La segunda propuesta tiene mayores áreas de conservación

Se propone densificar la zona urbana en vez de aprovechar las zonas de recarga

La propuesta más actual fue evaluada el 18 de enero de 2016.

Se han realizado alianzas con Pronatura y otras instituciones para establecer un frente común en las reuniones de evaluación y mantener las zonas de humedales y áreas de recarga más importantes en la ciudad.

Se propone densificar la ciudad y crear dos nuevos polos de crecimiento que deberán ser evaluados.

Existe un inventario urbano exhaustivo en el que se mapean muy bien cada uno de los inmuebles de la ciudad y sus funciones.

Se están construyendo los criterios ecológicos para procurar la conservación de la ciudad y el municipio.

Proponen conservar los humedales del CEDEM y crear una nueva zona deportiva en uno de los baldíos que están al norte poniente de la ciudad, con el objetivo de que los sitios baldíos no sean para los fraccionadores sino para equipamiento urbano.

Áreas sujetas de conservación 46.436 (humedales POET1) + 35.917 (ríos)+157.084 (baldíos y áreas verdes) + 107.475 (humedales IDESMAC) = 346.912 hectáreas

Superficie total de áreas que deben ser sujetas a conservación 346.912

100 has más de conservación de lo que se requiere para tener 15 m2 por habitante

Nuevos modelos de pavimentación de calles para asegurar la recarga de los mantos

Diseño de corredores ecológicos

Visión conservacionista

El modelo de producción no ha cambiado por lo que se cree que el problema va a continuar, pero en otro espacio del territorio

Límite de crecimiento basado en la renta

Visión a futuro

POET basado en el modelo de ciudad patrimonio por eso quieren reducir la densidad habitacional

Sus principales objetivos son asegurar la dotación de servicios (agua, energía eléctrica...)

Buscan sugerir que todos los edificios públicos tengan sistema de tratamiento y captación de agua de lluvia

Ayuntamiento Municipal
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 17 de enero de 2016, 10:30 pm
Duración: 0:25:43
Lugar: Instalaciones del Ayuntamiento Municipal

TEMAS TRATADOS

- **Alianzas**
- **Actividades principales**

Alianzas

Dirección de planeación y desarrollo urbana está coordinada con la de imagen y patrimonio, los colegios de Arq e ING y el INAH federales

Actividades principales

Las principales acciones están dirigidas a regular y administrar el uso de suelo, vigilar la imagen urbana dentro del centro y periferia urbana, desincentivar las invasiones y promover la "participación ciudadana"

Investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 27 de abril de 2016, 11:30 pm

Duración: 0:49:55

Lugar: ITESO

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia en la conformación del expediente de Ciudad Creativa en San Cristóbal**
- **Retos en la gestión a nivel municipal**

Experiencia en la conformación del expediente de Ciudad Creativa en San Cristóbal

Conservación de contextos patrimoniales, el primer programa se hace en Yahualica.

Al principio se hace una propuesta inicial por el alumno y luego se crea un PAP.

A partir de eso se inicia el trabajo en San Cristóbal esta vez desde el Ayuntamiento Municipal. Específicamente se pidió la colaboración en el tema de barrios mágicos en el contexto de Pueblos Mágicos.

Posteriormente durante el proceso se da la oportunidad de iniciar el expediente de Ciudad Creativa. Que tiene su origen en los esfuerzos que se han relizdo para que SC se convierta en Patrimonio de la Humanidad, situación que no es posible ya que la ciudad no cuenta en la actualidad con lo que se necesita para ser Patrimonio de la Humanidad además de que la categoría en México está sobre-representada.

A partir de esto surge la iniciativa de postular a SC como ciudad creativa, en el rubro de “Artesanía y arte popular” coordinado por la entrevistada (Mónica Solórzano).

Las actividades principales fueron:

Mapeo de las actividades y oficios de los barrios, artesanos, sitios...

El programa requería de un fuerte componente de gestión a nivel nacional: reuniones con gobiernos del estado ONGs, Ayto Municipal (FONART, SEDESOL, CONACULTA, CONALMEX, Museo de arte nacional, Instituto CASA Chiapas)

E internacional con las ciudades que integran la red de ciudades creativas en el rubro (Corea, Japón, China, Italia, EUA (2) y Egipto).

El proceso fue el primero a nivel nacional, por lo que no había experiencia al respecto y se hizo un primer intento que no fue exitoso (se hizo en tres meses).

Se logra un buen nivel de presencia entre las ciudades que pertenecen a la red de artesanía y arte popular durante la visita realizada a China en el encuentro mundial de ciudades creativas.

Se da paso a una nueva propuesta que estaba mucho más anidada y la propuesta incentiva algunas propuestas como el #viernestradicional que nace en SCLC, además se declaran nuevas iniciativas

que han sido exitosas y se valora la artesanía local entre la población y algunas de las dependencias de gobierno (CONACULTA es una de ellas). Se conformó el comité de ciudad creativa, conformado por Ayuntamiento, Gobierno del Estado, Instituto CASA Chiapas, Mercedes Cerdio coordinadora del comité de Pueblos Mágicos, CACHAC, Planeación urbana, Fundación Leon XIII, K'inal Antsetik, Miroslava (Chef), Malacate, Martha Zepeda... Tere Bortoni, Paniagua (cronista).

El comité sesionaba y funcionaba de manera constante y muy horizontal.

Se envía el expediente en junio, esta vez se realizó una página en la que se mostraba la riqueza de la artesanía de la región, con vistas a dar a conocer todas las actividades que se dan en la ciudad y la región. A la vez se buscaba conectar todas estas actividades al resto de los rubros que UNESCO incentiva, para además incursionar en nuevos sectores.

Ser parte de un programa mucho más integral orientado a las artes y los sectores creativos.

Cuando se acepta la candidatura, Francisco Martínez Pedrero ya no era presidente de San Cristóbal y es Marco Cancino quien toma el liderazgo en este nuevo nombramiento el 11 de diciembre. Esta situación da paso a un periodo de estancamiento de las acciones previstas para la San Cristóbal como ciudad creativa. No se tiene una estrategia definida para asumir el compromiso que adquiere San Cristóbal y el país con UNESCO, quienes tienen ahora que dar cuenta de la estrategia.

CAPITAL CREATIVO

Se toman en cuenta los otros convenios de ciudades hermanas entre SCLC.

Retos en la gestión a nivel municipal

Actualmente no existe un plan de trabajo por lo que la gestión a nivel municipal podría representar un gran reto para echar a andar y conservar el nombramiento.

El mapeo ha contribuido a reconocer y entender la economía creativa que vincula no sólo a los barrios sino a la región, la nación y a nivel mundial.

Se contempla que los artesanos se conviertan en agentes de cambio.

A partir de esto, el comité establece un plan de trabajo con cuatro líneas estratégicas:

1. Desarrollo de capacidades: Recuperar los conocimientos tradicionales, que contemplan un vínculo con la escuela de artes y oficios de San Cristóbal, impulsar sistemas de aprendizaje y especialización de los artesanos locales a través de “comunidades de aprendizaje” con los diferentes gremios a nivel local, regional, nacional e internacional.
2. Orientar políticas públicas para incentivar el trabajo de los artesanos, direccionadas a la economía creativa
3. Estudio y análisis de IAP (rescatar y trabajar sobre las artes)
4. Fomento a la economía creativa y comercialización

Visión: qué se puede hacer con lo que se tiene para fomentar el turismo y otras iniciativas de aprendizaje y colaboración con otros sectores y localidades.

Otro de los objetivos es el reto que se tiene a nivel nacional para saber canalizar el potencial de San Cristóbal y la región.

Retos para el nuevo Ayto. Mpal.

El ayto tiene que trabajar de manera vinculada con el Comité y las dependencias a nivel nacional.

Se hacen algunas modificaciones en la estructura orgánica del ayuntamiento, pasa de ser Imagen Urbana a dirección de ciudad creativa.

Vigilar cómo se hace con la continuidad entre las administraciones

Se debe constituir un comité que sea de 4 años para que esté traslapado con las autoridades municipales y procuren la continuidad

En la actualidad hay una disputa por quién maneja los recursos que puedan bajar para el rubro de ciudades creativas.

El Comité debe funcionar como un órgano consultivo y tener voz y voto en la toma de decisiones al respecto.

No existe en la actualidad una figura o convenio que dé paso a que el ITESO pueda seguir siendo un asesor.

Ser ciudad creativa abona no sólo a conservar el patrimonio intangible, sino también el patrimonio tangible, debido a los requerimientos de espacio. Además, dar paso a la modificación de las políticas públicas para orientarlas a la economía creativa.

Sólo se ha logrado dar continuidad a través de Isaac Cordero.

Alianza Cívica, Chiapas A.C.
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 18 de julio de 2016, 12:00 pm
Duración: 1:14:04
Lugar: Oficinas de Alianza Cívica, Chiapas A.C.

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de trabajo a nivel personal y como Directora General de Alianza Cívica**
- **Participación de la población en la actualidad**
- **Participación en el San Cristóbal antiguo**
- **Retos que se identifican en el trabajo con familias provenientes de comunidades rurales**
- **Gobernabilidad y participación en los barrios y colonias de San Cristóbal**
- **Conservación del patrimonio local**
- **Retos**
- **Elementos más valiosos en el municipio (lo que se debe conservar)**

Experiencia de trabajo a nivel personal y como Directora General de Alianza Cívica

Su trabajo se ha centrado más en la conservación del patrimonio natural, sobretodo el agua.

Promueven una participación ciudadana consciente y aportar soluciones en términos de gobernabilidad.

En 2005 propusieron el consejo consultivo de SAPAM y el Comité de Cuenca del Valle de Jovel, como una propuesta ciudadana ya que la figura en la Ley de Aguas Nacionales.

Sin embargo, el Comité de Cuenca desde su inicio se conformó como un ente gubernamental donde los espacios de participación eran sólo a través de SAPAM, por ello se gestionó que no sólo el sistema de agua potable representara a la población y una parte de los recursos hídricos que existen en San Cristóbal. Por ello se permitió que algunos grupos originarios de los barrios y colonias de San Cristóbal formaran parte del Comité, los cuales hasta ahora no han reclamado los espacios que se les ofrecen a ellos (debido a la carga de trabajo que representa para la población).

El comité enfrentó diferentes retos en la parte logística porque sólo había una persona que coordinaba el trabajo, lo que limitaba el trabajo. En la actualidad se han perdido los recursos destinados al Comité ya que el Ayuntamiento Municipal no les dio el recurso que les correspondía y CONAGUA no autorizó la contraparte.

Otro de los retos fue la comunicación a la población para posicionar las acciones y que la gente entendiera la importancia del trabajo que se realiza en el Comité de Cuenca.

Sistema de evaluación es una de las sugerencias.

Acciones más concretas con la población.

Participación de la población en la actualidad

La participación en San Cristóbal también enfrenta algunos retos ya que en general la población ve a los espacios de participación como lugares de terapia en dónde sólo se exponen los problemas y no se llega a soluciones.

Otro de los límites para que la población lleve a cabo sus propuestas tiene que ver con que los mecanismos no son claros en el Ayuntamiento Municipal, esto contribuye a que la población se desespere y terminen por manifestarse de formas que en ocasiones son violentas.

Se percibe que el Ayuntamiento municipal está desintegrado y que quienes están en el gobierno dan más peso a las labores políticas y dejan de lado las de administración

El equipo administrativo en el ayuntamiento no es eficiente, en primer lugar, por que los políticos no conocen el organismo administrador del territorio y por lo tanto no pueden organizar a todo el equipo. En segunda porque no le dan el peso necesario a la administración.

Participación social en el San Cristóbal antiguo

Anteriormente los estilos de gobernar eran muy diferentes, existía una élite que era la más cercana a los gobernantes.

A pesar de lo anterior se percibe que los gobernantes eran mucho más humanos y eso contribuía a mejorar la participación de la sociedad en la ciudad, aunque seguía siendo una participación de corte paternalista porque la sociedad entendía que era el gobernante quien debía dar solución a la situación sin ofrecer ningún tipo de alternativa por parte de la población.

Anteriormente la relación entre gobernantes y gobernados estaba en un esquema de diálogo, en la actualidad, la relación es solamente de reclamo, no hay intenciones de negociación.

Se ha dejado de ser humanos y las relaciones se dan a nivel institucional.

Otro de los problemas en la actualidad en torno a la participación es que en San Cristóbal existen diferentes grupos de etnias igual de diversas. En este sentido el mismo gobierno y las instituciones federales no han logrado reconocer la gran cantidad de etnias que habitan en San Cristóbal. Por eso es muy difícil ponernos de acuerdo y apropiarse del espacio.

Se percibe que quienes vienen de fuera no están insertados en la dinámica de la ciudad ya que están de paso. Esto se refleja en mayor trabajo para quienes son de San Cristóbal o llevan muchos años viviendo ahí.

Retos que se identifican en el trabajo con familias provenientes de comunidades rurales

Además de que existe un grupo que no se identifica con San Cristóbal no se apropia del territorio, los grupos indígenas están perdiendo su cultura en el afán de insertarse a las dinámicas cotidianas de San Cristóbal. Se considera que son indígenas pero que niegan su cultura.

Para Alianza Cívica ha sido un poco más complejo ponerse en contacto con los grupos indígenas. Los jóvenes más bien están resignificando su cultura incluyéndose en las actividades propias de los jóvenes mestizos de la ciudad.

Los jóvenes indígenas ya no reconocen su cultura, debido a que en la actualidad siguen existiendo algunas reminiscencias del racismo. No existe una reivindicación de la cultura indígena en la que se asume el valor de cada una de las etnias y culturas que existen en el municipio.

Existen muchas subjetividades entre la población de San Cristóbal que no han sido reconocidas y mucho menos estudiadas.

Gobernabilidad y participación social en los barrios y colonias de San Cristóbal

Tomando en cuenta que la población reconoce que tiene una serie de derechos para poder mejorar su barrio o colonia y obligaciones para con el municipio, se percibe que en la actualidad no existe este mismo equilibrio en cuanto al presupuesto.

Algunos sectores de la ciudadanía están inconformes con la distribución pues los salarios al ayuntamiento municipal son muy altos y la población recibe un pequeño porcentaje del ingreso municipal para mejorar su colonia o barrio.

Por esta razón y porque se han perdido los mecanismos necesarios para el diálogo existen formas de manifestación que en algunas ocasiones son violentas.

Se considera que no se han generado mecanismos dentro del sistema educativo y la sociedad no se está educando para el diálogo ni para escuchar al otro. Por ello las reacciones y respuestas son violentas.

SAPAM se constituye como tal hasta 1991, antes fue un ente administrado por la ciudadanía. A partir de entonces la estructura organizativa se constituye por trabajadores que recibían un pago y directivos que ocupaban cargos honorarios y regulaban desde una perspectiva ciudadana la institución. Finalmente, SAPAM deja de ser un ente regulado por la sociedad, se institucionaliza y la sociedad deja de tener control sobre los recursos hídricos.

Esta misma situación se ha dado en los gobiernos municipales y estatales por lo que los gobernantes pierden el sentido de humanidad y se deslindan de responsabilidades que tienen que ver con la mediación del conflicto.

Conservación del patrimonio local

San Cristóbal ha crecido de forma desigual en la que la cultura no se ha conservado, un ejemplo de esto es la pérdida de los oficios por el auge de la modernidad.

Se requiere adaptar la cultura como era antes. Es necesario pensar en cómo se puede adaptar el bagaje cultural de SC para tener una nueva visión de ciudad.

Hacer un registro de lo que se tiene actualmente, de los elementos culturales.

Se reconoce que el movimiento zapatista ha sido una oportunidad para visualizar el patrimonio y que otras personas vinieran a dejar su semilla para crear una cultura propia, ejemplos de esto fueron los artistas contemporáneos entre la población local, el rock indígena, la fotografía.

Se percibe una gran diferencia entre lo que era San Cristóbal, se ha afianzado la cultura y se ha modificado. Por ello se requiere registrar todo lo que existe ahora en San Cristóbal.

Hace falta valorar los oficios (se percibe al comité de Ciudad Creativa como un espacio conflictivo que no ha contribuido de forma significativa a recuperar el patrimonio, sin embargo, se identifica que se han rescatado algunos oficios).

Se reconoce que los oficios que han permanecido han innovado, ejemplo de esto son los dulces, los fuegos pirotécnicos.

Oficios como la talabartería han migrado hacia otras comunidades en donde han innovado algunos aspectos.

En cuanto al patrimonio ambiental Alianza Cívica ha procurado dar difusión a la importancia de los bienes naturales, sin embargo, la conciencia entre la población ha cambiado muy poco y en cuanto a las acciones se ha ido perdiendo el interés en algunos espacios y ha sido muy complicado difundir los estudios que se hicieron en la cuenca porque se debe ser cauteloso/a respecto a la reacción entre la población.

Se ha intentado incidir en el gobierno y ha sido muy complicado cambiar las prioridades de quienes están ahí y conservar el patrimonio natural que se tiene en San Cristóbal.

Mejorar la situación tiene que ver no sólo con la conservación del patrimonio natural, acciones y de un cambio de conciencia, se requiere de un cambio en las políticas públicas, de la voluntad, política educativa.

Retos más importantes

Se requiere hacer trabajo a nivel personal, independientemente de dónde seamos, tenemos que reconocer la importancia y el valor de las otras personas para poder construir cosas juntas/os. Teniendo en cuenta que SC es una ciudad multicultural.

Los instrumentos y espacios de planeación están en constante cambio y sólo se toma en cuenta la visión de unos pocos. Se siguen previendo espacios para crecer y densificar sin dar prioridad al espacio público y las áreas verdes. Además de esto necesario hacer cumplir las disposiciones en los instrumentos de planeación, la planeación debe ser ordenada, considerar los recursos a futuro y la participación de la sociedad. Se debe de tener en cuenta que San Cristóbal no está sólo, se deben dar políticas conjuntas con otros municipios, porque los recursos son compartidos y no sólo pertenecen a la población urbana de San Cristóbal.

Además, se requiere un cambio de actitud frente a los bienes naturales ya que nos estamos acabando los recursos y éstos no nos pertenecen.

Los más valioso

La riqueza más grande de SC es su gente, todas las culturas que se encuentran en San Cristóbal y las diferentes formas de vivir e ideologías.

Cultura creada a partir del movimiento zapatista y lo ancestral, todo lo que se creó desde que se fundó San Cristóbal. Es necesario reconocer a todos los pueblos que habitan en SC como grupos originarios. Reconocer los diferentes mundos que coexisten en San Cristóbal.

Tener los objetivos más claros, saber qué se quiere del gobierno para abonar a la gobernabilidad. Existe una percepción de que es necesario cambiar al gobierno y sus prácticas.

Buscar la gobernabilidad, para sentirnos todas cómodas, ya que en la actualidad la población no se siente identificada con el modelo actual de la administración pública.

Ayuntamiento Municipal de San Cristóbal de las Casas 2011-2012

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 18 de julio de 2016, 12:00 pm

Duración: 0:54:57

Lugar: Domicilio particular

TEMAS TRATADOS

- Trayectoria política
- Condicionantes frente a la aplicación del presupuesto en el área rural antes que a la zona urbana
- Condicionantes a nivel de política pública y estrategias del desarrollo a nivel estatal y nacional
- Qué implicaciones tiene ser una ciudad con patrimonio histórico
- Cómo se vive la polarización
- Qué se necesita para que la ciudadanía sea consciente de los problemas políticos
- Cuáles son los canales de comunicación más importantes y certeros
- Implicaciones para adaptar las promesas de campaña a lo que se está llevando a cabo en el Ayuntamiento saliente (proceso de transición)
- Papel de la Academia desde la perspectiva del Ayuntamiento Municipal
- Papel de los grupos de empresarios desde la perspectiva del Ayuntamiento
- Acciones estratégicas para cada uno de los sectores presentes en el municipio
- Retos

Trayectoria política

Durante las dos campañas que se realizaron para formar parte del Ayuntamiento local, se observaron aspectos como la vulnerabilidad de la población indígena en las localidades de San Cristóbal, no sólo porque está desprotegida, sino porque también ha sido utilizada. En las cerca de 100 comunidades indígenas que existen en la actualidad en San Cristóbal se puede observar estos patrones.

Igualmente, en las colonias y barrios de San Cristóbal pudieron observar que pocas veces la gente es tomada en cuenta para las decisiones importantes dentro del municipio.

Se formaron diferentes comités en las colonias y los barrios que incidieran en sectores como el transporte, la salud, educación, etc. Se considera que fue un pequeño paso que contribuyó a avanzar en algunos ámbitos del desarrollo a nivel municipal.

Existe la percepción de que los grandes conflictos en la actualidad se dan debido a que las decisiones se toman de forma unilateral y aunque el trabajo en términos de inversión sea excelente, si la ciudadanía no está de acuerdo ni se atienden las necesidades de la población, aunque se realice un trabajo de excelencia no funciona y se queda como elefante blanco.

Igualmente, durante la administración se incluyó a grupos de personas que conocen el municipio y que son expertas en diferentes temas y problemáticas municipales para ayudar a tomar los acuerdos.

Así el consejo de ciudadanos se constituye y se diseñan algunos mecanismos para que funcione independientemente del cambio de los gobernantes. Esta parte no se logró consolidar y materializar los objetivos.

Se considera que los apoyos deben transitar a un modelo que no contribuya a incentivar el paternalismo sino a contribuir al desarrollo social, por eso gran parte del presupuesto fue destinado a las obras de infraestructura para comunicar a las comunidades rurales con la ciudad. Las acciones deben estar orientadas al sector rural más que al urbano, ya que de esta manera se contribuye a mejorar la calidad de vida de quienes están en el campo, con una orientación humana.

Condicionantes frente a la aplicación del presupuesto en el área rural antes que a la zona urbana

Entre la población una de las prioridades más importantes en el municipio es mejorar la calidad de vida de quienes viven dentro del área urbana y existe una percepción de la población está poco interesada en las zonas rurales y en la calidad de vida que tienen quienes viven en ellas, sobretodo por parte de la población originaria de San Cristóbal.

Para ello hay que tener muy claro que favorecer a los grupos que habitan en la zona rural del municipio es favorecer también a la ciudad, ya que esto va a frenar la migración hacia la ciudad e incrementar los problemas que en la actualidad tiene la ciudad.

Con estas acciones se le da herramientas al sector rural para que las comunidades no se queden vacías y la población pueda tener una vida más digna, que puede contribuir a tener su propia producción e incluso aumentar la oferta turística.

Tener una buena calidad de vida va más allá de tener una calle en buenas condiciones, iluminación y otros servicios necesarios para la vida diaria, estamos hablando de conflictos sociales que se agravan por que la población no está viendo más allá de sus barrios, su colonia o la ciudad.

Se percibe que no sabemos vivir en comunidad y equilibrar mejor la balanza para lograr un desarrollo integral. Esto tiene que ver con la educación y la concientización de la población.

Condicionantes a nivel de política pública y estrategias del desarrollo a nivel estatal y nacional

Cuando se toman en cuenta las opiniones de la población (se reconoce que es esta la que conoce mejor su entorno, su historia, las principales problemáticas entre otros aspectos) es más complicado alinear los objetivos con lo que la población requiere. En este sentido se debe de tener cierto criterio para beneficiar a la población, por lo que los objetivos deben de ser flexibles para adaptarlos a las condiciones de cada lugar. Esto podría contribuir a que los conflictos sociales disminuyan de forma significativa.

Qué implicaciones tiene ser una ciudad con patrimonio histórico

Ser una ciudad con un valor histórico importante permite tener mayor inversión, que esté en la mirada de la sociedad a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, también se reconoce que existe en la actualidad que ser una ciudad turística ha contribuido a también a contaminar y a permitir el ingreso de nuevas cadenas de negocios que no son beneficiosas para el pequeño empresario.

Sin embargo, se reconoce que existen ciudades que han logrado mantener su patrimonio intacto y dar paso al desarrollo de la localidad. San Cristóbal debería encaminarse a un modelo parecido al de Querétaro u otras ciudades que han logrado desarrollarse y conservar su patrimonio construido y natural.

La inversión debe estar dirigida a rescatar los ríos y el entorno natural de San Cristóbal.

Unas de las acciones deben procurar conciliar intereses ya que en tejido social es muy diverso, pues existe una gran población indígena, el sector de la población extranjera crece rápidamente y los coletos que cada vez son menos que no siempre conviven de forma armoniosa.

Si no se resuelve la convivencia en comunidad, ningún presupuesto va a resolver la problemática social de San Cristóbal.

Se necesita más que inversión de capital, también mejor educación, capacitación, concientización y estrategias diversas de manejo social, que se ven coartadas por los favores políticos y que polarizan a la sociedad y que incluso contribuye a utilizar a los diferentes sectores de la población.

Cómo se vive la polarización

Más que la polarización de la población, el mayor de los retos es la rivalidad política que existe entre los diferentes grupos que están en la política. En este sentido gran parte de los conflictos sociales en muchas ocasiones no son reales, sino que son provocados por los diferentes grupos políticos, que se agravan cuando se accede al poder por un grupo político que nunca había gobernado y sobretodo por la condición de género que se tenía en la ciudad.

El manejo político en la actualidad hace daño a quienes están en el poder, pero sobretodo a la ciudadanía.

Los conflictos no son tanto entre ciudadanos, sino que eran provocados por grupos con intereses políticos.

Qué se necesita para que la ciudadanía sea consciente de los problemas políticos

Las acciones deben estar orientadas a concientizar a la población sobre el origen de los conflictos actuales e informarles de forma certera sobre ellos.

La población debe estar preparada para analizar la información que proviene de los medios de comunicación municipales y estatales. Se debe formar a la población para indagar y buscar diferentes fuentes de información que sean certeras. Contribuir a generar redes de conciencia ciudadana e información.

Se reconoce que la ciudadanía es la clave para mejorar la calidad de vida en San Cristóbal, que seamos nosotros quienes busquemos nuestra forma de organización, ayuda mutua y democracia en la que el pueblo esté cercano a sus gobernantes. Aunque es muy difícil llegar a un modelo de

gobierno más horizontal si se puede empezar por elegir a los gobernantes desde una posición mucho más consciente y participar antes de que la situación sea casi irremediable.

Canales de comunicación más importantes y certeros

En la actualidad los medios que se usan son los medios de comunicación convencionales, los cuales no han tenido el mismo impacto respecto a la comunicación oral entre la población, para lo cual los comités ciudadanos contribuían a reforzar esta forma de comunicación a través de las frecuentes reuniones en donde se exponían los problemas principales. Esta forma de comunicación es muy desgastante para el Ayuntamiento.

Además de los comités, esta forma de comunicación se trasladó a un programa denominado miércoles ciudadanos, en los que la población sacaba una ficha y platicaban con todo el equipo del Ayuntamiento y a través de este programa se canalizaron muchas de las solicitudes de la ciudadanía que al final de cuentas contribuyó a reconocer la situación del municipio en ese momento.

Los problemas que se observaban los miércoles ciudadanos se discutían también con los Comités Ciudadanos.

Dentro de este programa una buena parte de las peticiones eran sobre empleo.

¿Qué se ha retomado en las administraciones posteriores?

No todas las iniciativas tuvieron continuidad debido a que no existe una estrategia de relevo, sobretodo en aquellas cosas que podrían tener buenos resultados, esto hace que se avance con mucha lentitud.

Implicaciones para adaptar las promesas de campaña a lo que se está llevando a cabo en el Ayuntamiento saliente (proceso de transición)

La ciudadanía en muchas ocasiones es la que toma los acuerdos y llega a solicitar la continuidad de lo que se está haciendo o de aquellas acciones que se consideran importantes. Ellos son los que marcan las líneas a seguir.

Sin embargo, se considera la importancia de generar líneas estratégicas dentro del programa que debe de llevar a cabo el Ayuntamiento en turno para no quedarse solamente en atender las peticiones de la población que en ocasiones son remedios a situaciones urgentes.

No se tiene una visión integral que contemple el corto, mediano y largo plazo, ni que esté bien sustentada, que obliga a atender únicamente las solicitudes paliativas.

Papel de la academia desde la perspectiva del Ayuntamiento

La academia contribuyó de forma significativa a dar luz y a entender mejor las problemáticas, decisiones y las acciones que se debían tomar durante la administración, sin embargo, se reconoce que este acercamiento se dio más bien por voluntad del ayuntamiento en turno.

Se considera que este acercamiento debe hacerse de forma más sistemática a través de convenios de colaboración en el largo plazo.

Papel de los grupos de empresarios desde la perspectiva del Ayuntamiento

Los empresarios se ven también como aliados para tener una visión más completa de lo que sucede en San Cristóbal.

El acercamiento con las instituciones, empresas, centros de investigación puede contribuir de manera significativa a la administración porque ellos son los que saben que hacer. Estas relaciones son las que se deben considerar.

Acciones estratégicas para cada uno de los sectores presentes en el municipio

En el sector comercio y turismo: el objetivo está en los servicios públicos: iluminación, regulación de los negocios, contaminación visual y auditiva, agua y ambulante.

Academia: la ecología es uno de los principales ejes, limpieza de los ríos, tratamiento de los residuos.

ONGs: ordenamiento de San Cristóbal, medioambiente, desarrollo sustentable.

Sociedad civil: seguridad (uno de los más sentidos por la visita de diferentes grupos de turistas que vienen a los bares de la ciudad y la falta de empleo) y servicios públicos, basura, agua, iluminación.

Se considera que los objetivos no son excluyentes en general, sino que más bien se complementan.

Retos

San Cristóbal no sólo es una ciudad, es todo un municipio con una mayoría de población indígena, debemos tener clara la mirada hacia la diversidad y ver a los diferentes grupos como conciudadanos, con tolerancia, comprensión y ayuda mutua.

Debe de dejarse la actitud individualista para convivir en comunidad.

San Cristóbal no sólo es un lugar turístico de edificios bonitos, hay mucho más allá, una de estas pruebas es la situación actual en San Cristóbal y Chamula.

Se requiere de un trabajo que lleve a la ciudadanía a ver al otro/a desde una perspectiva más humana.

Se necesita tener el apoyo de quienes están a nivel estatal y nacional, tienen que alinearse las acciones para tener apoyo y sustento del gobierno estatal y eso a veces es muy complicado porque la política no se alinea con los objetivos de la población.

Cuando se accede al poder a través de una victoria arrasante se pueden tomar algunos riesgos respecto la toma de decisiones, sobretodo cuando no están alineadas con los objetivos estatales, sin embargo, debe también de existir apoyo a nivel estatal. Esto podría contribuir a hacer cambios significativos.

Junta de vecinos del barrio de Cuxtitali

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 18 de julio de 2016, 5:20 pm

Duración: 0:48:54

Lugar: domicilio particular.

TEMAS TRATADOS

- **Actividades en el barrio**
- **Cambios significativos derivados de la gestión**
- **Implicaciones de las acciones de gestión del barrio**
- **Alianzas y vínculos**
- **Acciones en alianza**
- **Relación con el ayuntamiento municipal**
- **Retos**

Actividades en el barrio

Hasta hace algunos años (aproximadamente 4 años) los vecinos de Cuxtitali, preocupados por la situación de inseguridad que se estaba dando, se reorganizaron para mejorar la situación que se estaba viviendo en ese momento.

Estas acciones han contribuido a que el barrio se consolide como uno de los lugares más seguros de la ciudad.

Posteriormente se formó la organización llamada Vecinos Amigos Unidos por el Bienestar. Esta asociación se llamó así para fortalecer los lazos de amistad entre los vecinos y la ayuda mutua. A través de esta organización empezaron a gestionar varias obras para mejorar las calles y algunos otros espacios dentro del barrio, sin embargo, debido a que el presupuesto está destinado a fomentar el turismo en la ciudad (con el fondo de Pueblos Mágicos), la gente del barrio optó por gestionar recursos para conservar algunos edificios históricos en el barrio.

Posteriormente se buscó dar a conocer algunas de las tradiciones del barrio, sobretodo la gastronomía en las muestras gastronómicas que organizaron los vecinos de Cuxtitali y Las Delicias en la plazuela de Cuxtitali. Las muestras eran organizadas por la gente del barrio y procuraban también invitar a diferentes músicos y artistas que contribuyeran a animar las muestras de forma solidaria.

A raíz de las muestras se abre la oportunidad de crear una moneda alternativa (taquín) para la gente de los barrios y se instala el sistema de trueque.

Posteriormente la gente del barrio encontró que uno de los manantiales (Kembó) que suministran agua a través del sistema de agua autónomo de Chupaktik, estaba siendo intervenido (había mojones para dividir el terreno) y semanas después se instalaron un grupo de personas que reclamaban el terreno como parte de la comunidad de Molino de los Arcos y que estaba siendo recuperado por la sexta organización de la Selva. Se considera que fue el gobierno quien movilizó a los grupos para invadir el lugar. A raíz de esto se inicia la lucha del lugar y se logra convertir el lugar

en una reserva que ahora se llama “Reserva Ecológica Kembó-Cuxtitali”, la cual por muchos años había sido conservada para conservar los manantiales cercanos.

Estas acciones distrajeran a la población del proceso de gestión de obras y servicios, posteriormente empezaron a generar al “Proyecto ciudadano de desarrollo para el bienestar en la zona oriente” que incluía muchas obras y servicios para la zona.

Con este motivo, se instaló una mesa interinstitucional, en la cual se presentó el proyecto y se logró gestionar algunas calles, un módulo de salud, una escuela secundaria, un tele-bachillerato, gimnasio al aire libre, etc. debido a que había sido un barrio abandonado.

La gente está satisfecha por el esfuerzo que se ha realizado ya que en la actualidad la población ha disminuido sus trayectos hacia otras zonas de la ciudad y la población está mucho más tranquila porque consideran que el barrio es un lugar más seguro y que seguirá conservando autonomía respecto al suministro de agua y alcantarillado.

Cambios significativos derivados de la gestión

El patrimonio natural es uno de los aspectos más importantes sobretodo la reserva de Kembó y la de Gertrudý Dubý. Se considera que se ha avanzado sustancialmente en en este rubro cuando se declaró como reserva ecológica.

Vale la pena rescatar también los edificios antiguos y por eso se gestionó un programa de mantenimiento de las fachas.

Se sigue buscando ampliar el impacto de las muestras gastronómicas hacia otros barrios para que se valore la tradición gastronómica del barrio, ahora llamándoles días de plaza como un mercado itinerante para fortalecer la economía local solidaria.

Mayor seguridad a través del sistema de protección vecinal.

Y continuar con el proceso de gestión para atraer más inversión pública al barrio, siempre con la idea de que aún existen muchas acciones que pueden ser ejecutadas por la misma población.

(Tres formas de gestión, dentro del barrio, con otros barrios y con el Ayuntamiento)

Implicaciones de las acciones de gestión en el barrio

Todo se dio en torno a las muestras gastronómicas, ya que fue ahí donde se inició la relación con los representantes de otros barrios. Esto ha dado mayor visibilidad.

Igualmente, el sistema de autoprotección vecinal ha sido un ejemplo y una forma de conocer a otros barrios, ya que el sistema de Cuxtitali ha sido un ejemplo para otros barrios y colonias, en algunas ocasiones sin tener comunicación directa.

La radio también ha contribuido a difundir las acciones que se llevan a cabo en el barrio.

Igualmente, la lucha por la reserva contribuyó a acercarse a otros barrios y colonias (o personas).

Alianzas y vínculos

La alianza más importante es con la Coordinación de Colonias y Comunidades del Sur y el paraíso.

Con el representante del barrio de Fátima.

Y con las Delicias.

Incluso el mismo Ayuntamiento está retomando estos modelos de participación, como la organización de un mercado parecido a la muestra gastronómica en donde se intercambian bienes y servicios.

Colonia FSTSE 2001

No existen vínculos significativos hacia fuera de la ciudad.

Asamblea ciudadana municipal (no se ha consolidado, apenas está iniciando), se cree que se está tratando de dividir ya que se ve como una organización independiente de los partidos políticos y culto (aunque también se considera que ese ha sido el éxito entre la población).

Acciones en alianza

Días de plaza, que no tuvieron tanto éxito

Acciones de lucha por la reserva.

Recuperación de los humedales en la colonia FSTSE 2001

Protestas son las que más requieren de trabajo en conjunto con otros barrios.

Relación con el Ayuntamiento Municipal

La relación ha sido de confrontación ya que se considera que es el Ayuntamiento ha sido el que ha movilizado a los grupos que invadieron la zona de los manantiales.

Incluso se declaró como “no grato” al expresidente de la ciudad, esta misma situación se dio con el nuevo residente municipal.

Se considera que lo que se ha logrado ha sido producto de la lucha que se ha realizado y no desde la negociación con el municipio.

Se considera que los intereses de quienes están en el Ayuntamiento no están orientados a beneficiar a la sociedad.

Retos

No se considera que la relación con el exterior es prioritaria porque no contribuye a mejorar la situación de la gente del barrio, más bien se debe procurar fortalecer las relaciones entre quienes están en el barrio para entender mejor la forma en que opera el ayuntamiento y los partidos políticos.

Centro Cultural de los Altos del INAH

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 25 de julio de 2016, 12:00 pm

Duración: 1:10:43

Lugar: Ex Convento de Santo Domingo

TEMAS TRATADOS

- **Misión y visión del Instituto**
- **Importancia de San Cristóbal para la sede INAH**
- **Papel del INAH en Chiapas**
- **Instituciones que colaboran en la conservación del patrimonio**
- **Alianzas**
- **Retos**
- **Acciones recientes**

Misión y visión del Instituto

El instituto se crea con el fin de rescatar el patrimonio material e inmaterial, en los 75 años que lleva operando el Instituto se ha vuelto una autoridad en la materia que conoce diferentes elementos y tiene toda una experiencia de formación.

La misión del instituto tiene que ver con la protección de todos los temas de historia, paleografía, paleontología, etnografía, elementos monumentales que dan como resultado las diferentes líneas de acción del Instituto.

Coordinación de asuntos jurídicos, coord. de conservación, coord. difusión, divulgación y promoción, coordinación y comunicación educativa, coordinación de museos y exposiciones, coordinación.

El Instituto tiene a su cargo y la concesión de diversos monumentos, zonas arqueológicas y otras obras relevantes y que necesitan ser conservadas en el país.

Uno de los principales retos es que la cultura es dinámica y se va modificando sobre todo aquello que es intangible en la cultura, y que ha llevado también a perder sus elementos tangibles por el auge de la modernidad.

Otras de las manifestaciones culturales, más bien se ha resignificado y por esto mismo se han logrado conservar a lo largo de la historia y además se han vinculado con las fiestas patronales de algunos lugares.

Otra de las tareas importantes no sólo es rescatar los elementos patrimonial antiguos sino también registrar cada uno de los rituales y elementos patrimoniales de los pueblos en la actualidad o elementos antiguos que todavía siguen siendo usados.

Hallazgos, conservación y registro de los elementos que tienen que ver con la historia de un pueblo en específico. Además de sensibilizar a la población para la conservación de los monumentos

históricos y arqueológicos. Lo cual genera un beneficio a la población porque, aunque los espacios no se ajusten a las necesidades actuales contribuye a generar otro tipo de beneficios como el turismo.

Importancia de San Cristóbal para la sede INAH

Dentro de las exploraciones que se estaban haciendo en el área maya, se requería proteger algunas piezas y que gracias al INI se abrió la oportunidad de colaborar con algunos antropólogos que estaban haciendo investigaciones de renombre en dicha dependencia y en especial en Palenque.

En este sentido el Ex Convento era la bodega de los artefactos y piezas que se encontraron en la zona maya, posteriormente cuando se crean oficinas en TGZ se llevan las piezas a Tuxtla y se crea el museo regional.

San Cristóbal es un punto medular para visitar el resto del estado, después están Comitán (que junto con San Cristóbal que tienen buena parte del acervo de los monumentos *históricos* del estado) y Tuxtla Gutiérrez-Chiapa de Corzo.

Además de ser una de las zonas con mayor acervo de monumentos históricos San Cristóbal cuenta con algunas zonas en las que se han encontrado objetos prehispánicos, como Moxviquil y el cerrito de San Felipe Ecatepec, en los que se ha buscado consolidar la conservación de la zona.

Estos dos lugares eran ciudades que están integradas a un conjunto de comunidades en donde se hacen excavaciones ilícitas y hallazgos que no se pueden integrar al INAH y aunque una parte de la población de San Cristóbal conoce la importancia de estas zonas no se siente identificada con estos lugares, más bien son las comunidades indígenas son las más cercanas a estos lugares ya que son ellos los que tienen aún en su memoria a éstos como lugares sagrados.

En San Cristóbal nos identificamos más con los oficios tradicionales, como las artesanías, los dulces, la gastronomía, la producción de candela, las fiestas populares de los barrios, etc. y no precisamente con los sitios arqueológicos que hay en San Cristóbal.

Las líneas de identidad son muy delgadas además de que el bagaje cultural del municipio es muy grande.

Papel del INAH en Chiapas

La conservación de los monumentos prehispánicos y posteriores a la conquista a dado a Chiapas la posibilidad de crear alternativas para recibir una mayor derrama económica. En este sentido, se considera que gracias a estos monumentos Chiapas se posiciona como una de las zonas más visitadas en el sur del país.

La conservación además nos da cuenta de cómo ha ido evolucionando la población en el estado y de cómo era la vida ritual en el estado (ej. Los juguetes y juegos de las épocas que se identifican en el estado, que fueron influenciados por las órdenes religiosas que enseñaron las primeras artes y los oficios en San Cristóbal y que también son considerados como parte del patrimonio cultural).

Instituciones que colaboran en la conservación del patrimonio

CONECULTA, Ayuntamiento Municipal (a través de su dirección de cultura), Dirección de Culturas Populares son los otros institutos y/o dependencias que contribuyen a conservar el patrimonio y la cultura de los pueblos.

Alianzas

El Instituto es autónomo y ha generado los mecanismos para no depender de otros institutos o dependencias para la conservación, investigación, hallazgos y administración de sus recursos. El Instituto se considera un especialista y por lo tanto tiene sus propios especialistas.

En algunas ocasiones se hacen alianzas temporales para difundir el trabajo y concientizar, sobretodo durante las exposiciones temporales.

Retos

La labor logística para velar por la conservación de los monumentos es uno de los retos más importantes para un pequeño grupo de trabajadores del Instituto.

Moxviquil y Ecatepec deben contemplar programas de sensibilización para proteger el sitio y no permitir excavaciones que no estén autorizadas.

Pérdida del valor de los elementos arqueológicos e históricos (ej. grafiti en las zonas arqueológicas y monumentos históricos).

Difundir y revalorizar el arte popular, los oficios y los monumentos históricos y arqueológicos. Los símbolos de los juguetes considerados como arte popular, la didáctica y las estaciones en las que se jugaban.

Acciones recientes

El Museo visita tu escuela

Exposiciones temporales de esculturas, muestras de arte popular, fotografía, monumentos históricos y arqueológicos, documentos...

Coordinación de Comunidades del Sur

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 4 de agosto de 2016, 08:00 am

Duración: 1:09:29

Lugar: Salón de usos múltiples de la colonia San José Buenavista

TEMAS TRATADOS

- **Trayectoria del trabajo con los barrios y colonias del sur**
- **Retos para la organización entre barrios y colonias con diferentes formas organizativas en la ciudad.**
- **Relación con el Ayuntamiento Municipal**
- **Espacios públicos**
- **Seguridad**
- **Zonas de recarga más importantes**
- **Proceso de cambio entre coordinadores**
- **Diferencias entre San Cristóbal hace 20 años y la actualidad**
- **Alianzas con barrios que no pertenecen a COCOSUR**
- **Retos en COCOSUR**
- **Qué es lo que se quiere conservar**

Trayectoria del trabajo con los barrios y colonias del sur

Se destacan, en primer lugar, las alianzas que se han generado en los últimos años y que no han tenido precedentes en la historia de la ciudad.

La organización de los barrios y colonias del sur inició hace aproximadamente 20 años, debido al clientelismo político. Por esta razón se inicia un proceso con organizaciones apolíticas que están dedicadas a mejorar el lugar de la comunidad (en el sentido de lo colectivo).

La organización parte de recuperar la conceptualización de lo comunitario en el entendido de que toda persona al reconocerse como parte de una comunidad, tiene elementos en común que en un principio parte de la necesidad de servicios que contribuyan a tener una vivienda digna y de garantizar que las nietas y nietos tengan agua.

La conservación de los recursos a largo plazo es uno de los principales ejes de la cohesión entre los habitantes de la zona sur de la ciudad.

Empezaron 9 barrios, ahora son 16 en los que existe un representante titular un suplente.

En la actualidad COCOSUR está integrado por 1,600 familias.

La Raza, San José Buenavista, explanada del Carmen, Jardines del Carmen, Los Ángeles, el Bosque, Insurgentes, Relicario, Jardines del Bosque, Maestros de México, Altos de María Auxiliadora, Plan de Ayala, Sumidero, Los Ángeles.

La asamblea general es la que mandata en cada una de las agrupaciones, los líderes comparten el liderazgo con otros compañeros con el objetivo de vigilar que los asuntos que se tratan en la asamblea sean lo más parecidos a los que se realizan en cada barrio.

Existen asambleas pequeñas en cada manzana y la intervención de la asamblea general se da cuando se debe media un conflicto.

Se reconoce que los procesos de respuesta son muy lentos porque se parte del consenso social y los tiempos establecidos para las reuniones están basados en acuerdos comunes en los que cada vecino/a programa con varias semanas de anticipación.

Los acuerdos no sólo se están tomando dentro de las asambleas presenciales, sino que están también transitando hacia otros espacios que no son tangibles (whatsapp) y a los recorridos que se realizan para garantizar la seguridad de quienes viven en el barrio.

La compañía contribuye a contrarrestar la corrupción de los miembros, por lo que siempre se mueven en equipos.

Una de las grandes luchas de quienes están en COCOSUR, es garantizar el abastecimiento de agua a largo plazo, sobretodo por el uso desmedido del agua que hacen algunas empresas como Coca Cola. Esta ha contribuido a que buena parte de la población se quede sin agua.

Se han hecho nombramientos simbólicos en la KISST y Lagos de María Eugenia ya que significan el 60% del agua que se consume en la ciudad y son las zonas de recarga más importantes.

Es hasta 2003 que se unen los barrios y colonias para defender a los manantiales ante los intentos de privatización del Ayuntamiento Municipal. Se considera que este ha sido uno de los momentos más importantes.

Uno de los principales retos para mantener la cohesión dentro del grupo, es entender por qué se forma parte del grupo y que el servicio se haga de forma voluntaria.

No se dan cuotas de mejoramiento de los lugares, sino que más bien se le exige al municipio que cumpla con sus labores.

Las principales formas para demandar servicios o hacer cumplir los acuerdos es a través de las manifestaciones y que los vecinos tomen la iniciativa para mejorar sus calles, luminarias...

Además de la asamblea general y las asambleas de colonia, existen otras unidades organizativas más pequeñas por cada manzana. Todas son autónomas y emiten sus opiniones. La única forma de que la asamblea general intervenga en las dos primeras es en casos en los que los conflictos no se resuelven de forma inmediata.

Aunque no existen cuotas de cooperación, si existen obligaciones para cada una de las familias que viven en las colonias respecto a la participación dentro de las asambleas como ir a sembrar árboles, limpiar la KISSST, entre otras. Cada familia que se adhiere a la organización, puede gozar también de una tarifa de agua privilegiada (es menor que en el resto de la ciudad, gracias a los esfuerzos de gestión que han realizado quienes están en los barrios).

Retos para la organización entre barrios y colonias con diferentes formas organizativas en la ciudad.

Uno de los problemas más complejos en la organización de las colonias ha sido la preferencia de partidos políticos por lo que se ha trabajado para que sea la asamblea la que tenga mayor fuerza y no otras estructuras con preferencias diferentes al bienestar común.

Las cooperaciones han sido una de las principales causas para “atomizar” las estructuras organizativas, llegando al punto de desmembrarlas.

Cada asamblea de colonia tiene su propia forma de organizarse de acuerdo a su cosmovisión.

Reconocer a las familias que están involucradas.

Relación con el ayuntamiento

Se han realizado algunas mesas de trabajo con el Ayuntamiento, pero no se han logrado concretar acciones.

Se reconoce que los compromisos que se establecen con el Ayuntamiento Municipal en muchas ocasiones no se cumplen por lo que los vecinos de los barrios toman la iniciativa como una forma de ejercer presión sobre aquellas cosas que en su momento se demandaron.

Asimismo, se ha condicionado a que la intervención del ayuntamiento sea de calidad, de otra forma, no se permite la intervención.

Ya no se está esperando a que el ayuntamiento tome cartas en el asunto, sino que la comunidad en cada una de las colonias toma la iniciativa y realiza las acciones que consideren pertinentes, esto ha provocado que el ayuntamiento esté teniendo una mejor respuesta y realicen el trabajo con una mejor calidad.

Cuando hay un cambio de ayuntamiento la coordinación de comunidades del sur hace un informe con las actividades que se estaban realizando con la administración anterior, para hacer acuerdos con la administración entrante.

Que la estructura del ayuntamiento cambie cada tres años no influye más que en la logística a seguir para establecer contacto con el ayuntamiento y quienes están en COCOSUR.

Se están teniendo reuniones bimestrales con SEMAHN, el Ayuntamiento y sus direcciones en las que se exponen las inquietudes de quienes viven en los barrios y se han realizado algunos recorridos para reconocer algunos de los principales problemas que se viven en la ciudad y que también involucran a otros barrios dentro de la ciudad.

Cuando no existe un acuerdo entre el Ayuntamiento Municipal para resolver alguna de las problemáticas existentes se procura hacer una reunión con varias de las direcciones del ayuntamiento municipal y en ocasiones con gobierno del estado.

La principal forma de presionar al ayuntamiento es a través del bloqueo de las calles del centro histórico o las principales vías de comunicación.

Espacios públicos

Se están haciendo algunas acciones para rescatar los espacios verdes de las colonias y que estos puedan también proveer de algunos alimentos a quienes viven cerca.

Reconocen la importancia de que los espacios públicos tengan un propósito más allá de ser lugares de reunión, pueden también tener árboles frutales, hierbas de olor...

En la actualidad la colonia está reciclando sus desechos y el dinero que obtienen se guarda en un fondo común que sirve para pagar a la persona que hace la separación y el resto es para arreglar algunos de los desperfectos que hay en las colonias.

Seguridad

Esta es una de las pocas tareas que no se permite que el ayuntamiento realice ya que es a través de esta tarea que se están transmitiendo los valores comunitarios con los jóvenes y las niñas/os.

(Aunque se considera que existe un buen nivel de seguridad los vecinos están pagando seguridad adicional)

Zonas más importantes de recarga

KISST, Lagos de María Eugenia y humedales en Las Gasteleñas.

Proceso de cambio entre los coordinadores

Cada año se cambia de coordinador/a, quien sale hace un informe de las tareas que se realizaron y quien recibe el cargo es acompañado durante 3 meses por quien deja el cargo (sólo como acompañante y asesor).

Este tiempo puede variar dependiendo de que tan confiada se sienta la persona nueva de ejercer su cargo.

Diferencia de San Cristóbal actual y el de hace 20 años

Se habló de **1992** como el año en que muchas de las cosas en San Cristóbal cambiaron, las estructuras han cambiado de forma radical pues los indígenas son tomados en cuenta, situación que antes de esto no se daba en los años anteriores a pesar de la migración masiva desde las comunidades hacia San Cristóbal.

Después de 1992, las nuevas formas organizativas influyen e introducen nuevas costumbres como el consumo de drogas que trastoca las organizaciones a nivel urbano y la zona norte adquiere mayor fuerza llegando a algunas zonas del sur y otras zonas de la ciudad.

Lo que ha hecho la diferencia entre los barrios que pertenecen a COCOSUR y los que no es el nivel organizativo, gracias al cual son colonias prioritarias al momento de ejercer el presupuesto municipal.

Se ha aprendido de las estructuras organizativas de los grupos que han sido expulsados de las comunidades indígenas en los altos y se retoman algunas de las acciones que realizan y que han afianzado el modelo organizativo de COCOSUR.

Alianzas con barrios que no pertenecen a COCOSUR

Se tiene a la Muestra Gastronómica como una de las alternativas para impulsar otros modelos de comercialización e intercambio de productos.

Se ha buscado impulsar un mercado conjunto en el que se use el taquín (moneda alternativa) y se fomenten las relaciones entre los barrios de la ciudad.

Retos más importantes durante los 30 años de experiencia

Haber rescatado a SAPAM de la iniciativa privada

Lucha para expulsar a Coca Cola de la ciudad

Que las estructuras organizativas sean cada vez más horizontales

Qué es lo que quieren conservar

Seguridad para jóvenes y niños, los acuerdos que se están haciendo con ellos/as para no consumir alcohol en las calles y cuidar de sus colonias.

Reconocerse entre vecinos/as

Utilizar los espacios públicos e incluso obtener algunas frutas y hierbas de olor.

Pronatura Sur
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 5 de agosto de 2016, 05:00 pm
Duración: 1:07:50
Lugar: Kinoki

TEMAS TRATADOS

- **Trayectoria de trabajo**
- **Comité de Cuenca del Valle de Jovel**
- **Trabajo realizado en Chamula y los bienes colindantes con San Cristóbal**
- **Nivel de conciencia entre la ciudad y las comunidades de San Cristóbal de las Casas**
- **Colaboración en las acciones de ordenamiento del territorio**
- **Retos**

Trayectoria de trabajo

Conservando los volcanes de agua manejo integral de la cuenca de Valle de Jovel (tiene algunos desfases) con Pronatura (Comunicación y sensibilización, espacios de concertación, mecanismos financieros, actividades en campo y comunidad de aprendizaje; financiado por el Fondo Mexicano de Conservación).

Gerente del Comité de Cuenca Valle de Jovel; figura público-privada dentro de un espacio de concertación. Es una figura que se crea gracias a la Ley de Aguas Nacionales y que desde su creación se concibe como 50% ciudadano y 50% de gobierno.

Comisión Consultiva de Desarrollo Urbano y grupos de Trabajo de Ordenamiento del Territorio, en los que se ha involucrado para conocer la normativa que existe sobretodo para conservar el patrimonio natural de San Cristóbal.

Comité de Cuenca del Valle de Jovel

A nivel estatal se crearon 19 comités de los cuales en la actualidad funcionan entre 15 y 12. En San Cristóbal tuvo mucho auge en varios sectores de la sociedad civil en los que estaban representados varios sectores de la población (academia, OSC's, barrios, usuarios de agua, sector industrial (Coca Cola, Asociación de Hoteles), etc.)

La figura del Comité de Cuenca nace desde un principio con algunos retos ya que, aunque es concebida como parte de la sociedad Civil y del Ayuntamiento Municipal, la forma en que se reciben los recursos limita las capacidades de gestión, ya que dependen económicamente de CONAGUA y de los municipios. Desde ahí se deforma la administración de los recursos porque en algunos municipios la oficina del Comité de Cuenca depende casi por completo y es controlada por el Ayuntamiento. Así muchas de las decisiones son controladas o condicionadas por el Ayuntamiento.

Los Comités de Cuenca no tienen la representación necesaria de los diversos sectores presentes en los municipios, ni cumplen con el número de sesiones necesarias.

San Cristóbal fue uno de los casos extraordinarios en los que si se tuvo la representación de los diversos sectores de la población.

Los recursos destinados para la operación de la oficina de Comité son muy limitados por lo que las acciones no tienen ni capacidad ni un alcance significativo.

Otros comités han logrado captar algunos recursos de programas predeterminados por CONAGUA o entidades de Gobierno Federal o Estatal orientados a ofrecer empleo temporal, por lo que el impacto es muy limitado.

En San Cristóbal se trabajaba con donativos de trabajo o en especie de organizaciones o instituciones orientados a actividades de difusión, de educación ambiental, análisis de calidad de agua, campañas de reforestación, campañas de reforestación.

La Cuenca de San Cristóbal es una cuenca intermunicipal en la que participan San Cristóbal (40%), Chamula (40%) Zinacantán, Huixtán y Tenejapa (20%). Sin embargo, sólo existía una figura de Comité en San Cristóbal y no en el resto de los municipios.

En algún periodo se logró crear una figura para Chamula en la que el municipio de Chamula aportó una parte para la operación de la Gerencia. El interés nace del trabajo que ha realizado Pronatura en el municipio (a través del vivero), más que por un interés significativo de monitorear la cuenca.

La coordinación con Chamula se ha dado más bien entre Pronatura y las autoridades tradicionales no de Ayuntamiento a Ayuntamiento como se pretende en el Comité de Cuenca.

Trabajo en Chamula

Se identificó un bien comunal que colinda con San Cristóbal en el que (problemas político-sociales) se apostaba por un manejo de la flora y la fauna para conservar el lugar con barreras vivas y otras formas de conservación.

Este trabajo se suspendió por razones políticas, que tienen que ver con el relleno sanitario que se tiene proyectado en el lugar.

Este modelo se ha reproducido a nivel de reforestación social en algunas de las comunidades rurales de San Cristóbal al Noreste (Agua de Pajarito, Yalbó), Selva Natividad. Todo esto se hace con gente de las comunidades y voluntarios.

Son las comunidades las que solicitan la reforestación, sin embargo, sin el contacto principal es más complicado llegar a ellas.

Nivel de conciencia respecto a la conservación entre la ciudad y las comunidades

La conciencia hacia el rescate del medioambiente es más sentida en las comunidades que en la zona urbana, sobretodo porque se han estado perdiendo algunas de las especies que se consideran sagradas por lo que tienen que ir a otros municipios para abastecerse de bromelias.

Actualmente se está buscando producir algunas especies forestales que, aunque ha contribuido a reforestar se ha transitado hacia la pinarización de los bosques del municipio.

El interés por reforestar los bosques puede deberse a que el año pasado ese fue uno de los principales apoyos que se dio a las comunidades por lo que este año se pidió aún más para no perder los apoyos y mejorar algunos de los lugares que ya no tienen cobertura vegetal.

Ordenamiento del territorio en SCLC

Las acciones están orientadas a incidir en la Política Pública, influir en las decisiones que se toman en el municipio.

Por eso se apuesta a reconocer las diferentes zonas que existen en el municipio, los diferentes ecosistemas (como los humedales, los bosques de pino-encino).

Lo que se observa es que las políticas no están bien establecidas, existe una deficiencia física como en SIG, como en temas de reconocimiento por parte de la sociedad (no se reconoce la importancia de los diferentes ecosistemas que existen en el municipio).

La historia más clara son los humedales que nacen decretados con deficiencias porque no se da aviso a los propietarios por lo que mucha gente se amparó y el decreto de conservación no procedió.

En 2013 se vuelve a hacer el decreto en el que se contemplan programas de manejo, estos no están bien resueltos, por el tema de los diferentes regímenes de propiedad; existen algunos que son propiedad pública y otros que son propiedad privada.

Dentro de los polígonos que son zonas sujetas a conservación ecológica (según la clasificación ecológica de la Ley Ambiental del Estado) su régimen de manejo es competencia de la Secretaría de Medioambiente. Sin embargo, al haber diferentes regímenes de propiedad, los propietarios no quieren sufrir un detrimento en las oportunidades que podrían tener al realizar el cambio de uso de suelo.

A la par si se logra el reconocimiento de los bienes de propiedad de la nación, lo que no se ha delimitado de forma clara.

Otro de los retos más importantes en la conservación de los humedales y las zonas sujetas a conservación ecológica es la falta de claridad respecto al manejo y conservación de los polígonos de conservación, así en un mismo polígono existen diferentes instituciones que deben intervenir en la conservación.

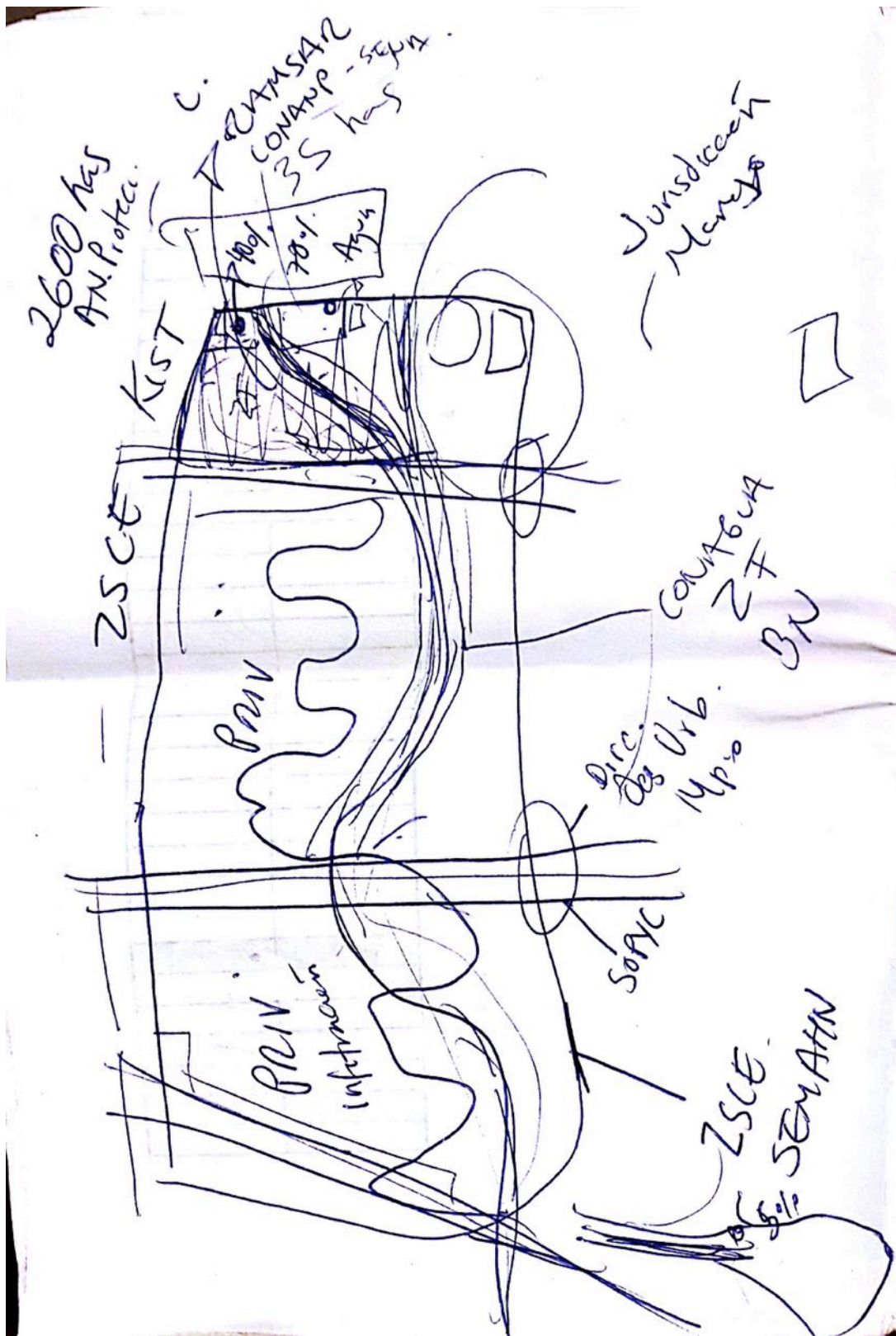


Ilustración 1: Jurisdicciones de manejo del humedal y río de la KISSST. Fuente: boceto Camilo Thompson, 2016.

Las zonas no han sido bien definidas, por lo que no se sabe qué partes son zonas federales y cuáles son privadas. Sobre todo por el cambio en el cauce de los ríos y la clasificación de los humedales que de acuerdo a su clasificación, el manejo depende de diferentes dependencias o secretarías del gobierno estatal, federal o incluso municipal (como se muestra en el dibujo)

Como este predio existen alrededor de 2600 has de áreas naturales en sus diferentes jurisdicciones para la conservación (Rancho Nuevo, Gertrude Duby, Cuxtitali Kembó, Moxviquil, Huitepec, El Encuentro...).

Las zonas que están dentro de la mancha urbana están siendo rellenadas o intervenidas poco a poco, con pequeñas construcciones.

En la actualidad se está trabajando para alinear las políticas públicas entre las diferentes instituciones públicas; además de esfuerzos de coordinación interinstitucional en los diferentes niveles y con la ciudadanía, ya que al final de cuentas los más afectados son la ciudadanía ya que todos los polígonos sujetos a conservación tienen algunas funciones que contemplan servicios ecosistémicos (provisión, regulación, culturales y ...) que si se pierden afectan al abasto de agua, sólo la KISSST provee alrededor del 40% y el 70% del agua que se consume en la ciudad, sobre todo en temporada de estiaje porque el manantial de la Almolonga no tiene la capacidad necesaria.

Todas las intervenciones que se han realizado en la ciudad ha llevado a perder cerca del 70% de los humedales que existían en el municipio por lo que la capacidad de infiltración y retención de agua que antes ayudaban no sólo a conservar las fuentes de agua sino también a conservar el valle a una temperatura menor; esta pérdida de los humedales y el consecuente aumento de la temperatura del valle provoca que en la actualidad se vivan con mayor frecuencia fenómenos como las *culebras de agua* (pequeños torbellinos) que han afectado a una buena parte de las viviendas y negocios de la población.

En la actualidad existen algunas propuestas para restaurar los humedales y que la ciudad mantenga su temperatura, aunque no sea en su totalidad. La otra propuesta es conservarlos para mantener los servicios culturales que éstos ofrecen.

La apuesta es lograr que todos los humedales y zonas sujetas a conservación se mantengan para no aumentar la temperatura en el valle y que se generen más fenómenos como las culebras de agua. En el peor de los casos es conservar la cobertura vegetal de las zonas que ya han sido declaradas como zonas ecológicas.

Sin embargo, la mayoría de los humedales son propiedad privada y están dispersos por toda la ciudad lo que complica aún más su conservación.

Además de lo anterior, los mecanismos ambientales de pago por servicios ambientales a los dueños/as de las diferentes zonas sujetas a conservación ambiental enfrentan limitantes como:

- El recurso está condicionado a colocar diferentes anuncios que contribuyan a la conservación del predio
- Crear brechas cortafuego
- Generar empleos para vigilancia (para no ser talados y quemados (una de las principales estrategias para extraer la madera)).

- Recortes de presupuesto
- El compromiso se establece por 5 años a aportar una contrapartida para actividades de conservación y manejo.

En general no está habiendo una remuneración significativa para que el propietario conserve la cobertura vegetal de su predio (alrededor de \$1,000 por hectárea al año). Por esta razón la conservación está sujeta a la buena voluntad de los propietarios porque es más rentable vender o construir.

Actualmente se está empujando a que exista una delimitación más precisa en los polígonos de los predios para que claridad sobre las zonas sujetas a conservación.



Ilustración 2: Servicios ecosistémicos. Fuente: boceto Camilo Thompson

Además de todo lo anterior, el esquema de construcción ha sido el modelo español que lejos de respetar los ríos es estrangularlos o encapsularlos.

El territorio como ecosistema tiene sus límites debido a la huella ecológica que tiene la ciudad. En términos de capacidad de carga, quedan alrededor de 3,800 hectáreas destinadas a re-densificación, esto a su vez enfrenta algunos retos respecto al suministro de agua ya que en San

Cristóbal ya han existido algunos periodos de tiempo en los que ha habido carencia de agua o en ciertas colonias abastecen una vez a la semana.

En la actualidad existe un dilema respecto al abastecimiento de agua ya que, se considera que frente al desabasto de agua que hay en la actualidad se puede extraer agua del subsuelo, sin embargo, la ciudad está asentada sobre suelo kárstico por lo que se necesitan estudios de suelo especializados para que no existan problemas de hundimiento una vez que los reservorios se hayan explotado.

En este sentido no puede haber una toma de decisión al respecto sin tomar en cuenta los principios precautorios, en este caso los estudios necesarios para garantizar que sí se puede extraer agua del subsuelo.

En este sentido la población puede ampararse bajo este principio, sin embargo, es más factible crear otros centros de población que, aunque requieren de una fuerte negociación con los propietarios de esas otras zonas en donde es factible crear el centro de población, se considera una mejor alternativa.

Retos

Cómo se conecta la ciudad a través de las zonas de conservación para que estas puedan tener uso y se disfruten las zonas, que traen consigo la sensibilización.

Otra de las oportunidades para sensibilizar y reconocer la importancia de la conservación a través de compartir experiencias con otras ciudades, sobre todo aquellas que son hermanas como Fort Collins.

En Política Pública es importante lograr que la población reconozca que las riveras de ríos no deben de ser espacio para habitar.

Frenar la invasión de las zonas sujetas a conservación.

Conservar los humedales.

Contener las invasiones en las coronas montañosas.

Artista plástica, extranjera/Promotora de espacios de terapia para grupos vulnerables/Empresaria local

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 4 de agosto de 2016, 04:00 pm

Duración: 00:43:31

Lugar: oficina particular

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia personal**
- **La vida en San Cristóbal hace 40 años desde la perspectiva de una extranjera**
- **Grupo Visión**
- **Qué se debe conservar**
- **Retos**

Experiencia personal

El arte que ha hecho desde hace muchos años busca recuperar todos aquellos momentos y aspectos bonitos de la vida humana, lo cual ha servido para vincular diferentes sectores que existen en San Cristóbal.

A través del juego plástico empieza a hacer su arte inspirada por las comunidades indígenas y las artesanías que ellos realizan. A partir de esto busca reflejar en su arte mensajes que fuesen fáciles de comprender y que tuvieran un propósito más allá sólo ser vistos, que reflejaran la amistad, el amor y otros valores.

Este trabajo contribuyó a observar cómo era la vida de algunos grupos que habitaban en San Cristóbal, sobretodo cómo era el trato de hacia las mujeres que vivían en San Cristóbal, y sobretodo aquellas mujeres de origen indígena, dio pie a que iniciara a ver la vida de otra forma a través de las historias que las mujeres le contaban.

Es entonces (hace aproximadamente 15 años) cuando retoma su trabajo como psicoterapeuta y empieza a ofrecer algunas terapias a muy bajo costo o gratis a mujeres o personas que habían sufrido alguno tipo de violencia.

Así, Kiki y otras personas empiezan a conformar grupos a través de los cual se dedican a trabajar el duelo y algunos otras “dolencias” comunes entre las personas que viven en la ciudad.

Posteriormente le diagnosticaron retinitis pigmentaria y es a partir de entonces cuando empieza a buscar a otras personas con la misma enfermedad con las que pudiera compartir su experiencia. A partir de esto una persona la contactó con la que en algunos momentos tuvieron algunos encuentros, pero no se logró conformar un grupo.

La vida en San Cristóbal hace 40 años desde la perspectiva de una extranjera

Cuando recién llega a San Cristóbal se encuentra con una sociedad muy dividida, por un lado, estaban los coletos, los mestizos que generalmente eran pobres y finalmente los indígenas que no vivían en la ciudad y que llegaban al mercado a vender sus productos.

Por esto se inicia el proyecto del Pequeño Sol, una escuela cuyo propósito era mezclar los grupos que vivían en la ciudad

Todo esto ha cambiado en la actualidad, ahora viven muchos indígenas en la ciudad, las nuevas generaciones coletas son mucho más abiertas porque han recibido a muchas personas de otros lugares y a la vez han viajado y visto otras situaciones.

Aún sigue existiendo racismo y clasismo, pero no a los niveles de hace 40 años, esto da mucha esperanza.

Ahora, empiezan a haber muchas mujeres incluso indígenas que están estudiando hasta doctorados.

Aún con todos los problemas que hay, se considera que hay cada vez más gente consiente incluso hablando de la ecología.

Tal vez existan problemas en la actualidad, pero no como los había hace 40 años, además de que cada vez hay más personas con una pasión muy fuerte por cuidar la ciudad.

Hace 40 años había mucha más violencia, los homicidios eran comunes por las riñas entre familias, la violación de mujeres era muy normal, al igual que los robos; incluso a las personas extranjeras.

Esto sigue pasando, pero de alguna forma ahora existe una conciencia de que este tipo de acciones no están bien vistas.

Había muchas situaciones de abuso sexual dentro de todas las familias.

La proporción de los feminicidios ha disminuido de forma considerable, sin embargo, se han visualizado más porque la población es mayor y porque ahora se habla de ellos.

En muchos sentidos San Cristóbal ha mejorado, el arte, los grupos de autoayuda y otros espacios han contribuido a ello.

El mensaje de los derechos humanos está llegando a más personas. El mismo zapatismo ha sido muy importante para equilibrar la balanza entre quienes viven en San Cristóbal.

El pasado se ve como aquella ciudad de calles románticas y bonitas, pero de otra manera en términos de los derechos de las mujeres en la actualidad existe una mejor conciencia y equidad al momento de ejercer los derechos de mujeres y hombres.

Grupo Visión

Poco después la contacta una psicóloga invidente que trabaja en el DIF para iniciar “algo” juntas y es entonces que entre las dos invitan a otras personas con diferentes discapacidades y con las cuales conforman el Grupo Visión, el cual ha crecido con el tiempo e incluso han logrado incluir a madres

(principalmente solteras) que tienen hijos con discapacidad y les ha llevado a aprender sobre cómo cuidar a los cuidadores de personas con algún tipo de discapacidad.

Las reuniones se dan cada segundo lunes del mes en La Galería desde hace 3 años.

El grupo hasta ahora ha funcionado sin un financiamiento y está centrado en compartir las experiencias de vida de las personas que integran el grupo y en algunos casos se hacen algunas obras de caridad a familias de muy bajos recursos de forma puntual y espontánea.

La mayoría de las cosas se dan a un nivel personal y de forma libre y voluntaria.

A través de este grupo se han dado cuenta que en la actualidad uno de los problemas más importantes a atender son los altos índices de suicidio que se están dando no sólo en San Cristóbal sino también en las comunidades.

(En la actualidad se da terapia a alrededor de 60 niños con discapacidad en la ciudad en equitach)

En el último año se ha logrado captar algunos grupos de familias o de personas con discapacidad y con cáncer o problemas de suicidio que vienen desde Tuxtla para asistir a las sesiones colectivas.

En el grupo no hay una diferencia entre el/la terapeuta y quienes llegan a compartir, todo se da a un nivel más horizontal, lo cual da muchos más resultados a diferencia del modelo en que el terapeuta tiene “todo resuelto”. Así se vuelve algo mucho más humano.

Se considera que esta es una nueva forma de convivir que podría replicarse ya que en la actualidad casi no se da atención a estos grupos que de alguna manera se consideran vulnerables y con discapacidad, por esta razón el grupo se ha vuelto tan grande que es cada vez más complejo compartir las experiencias.

A partir de este grupo se ha dado cuenta de que es importante no sólo rescatar las experiencias de vida de quienes están en el Grupo Visión sino también de aquellas personas que están tratando otros aspectos también importantes en la ciudad. A partir de esto organizó un encuentro con las personas y organizaciones que están rescatando las historias, las zonas de recarga, se habla de filosofía, arte, poesía y otros temas que conforman una alternativa a la violencia que se vive en la ciudad en la actualidad.

Así el grupo Visión se ha constituido como un espacio espontáneo a través del cual se ofrece atención alternativa a los grupos vulnerables, estos espacios se viven como espacios orientados a compartir a escuchar y que poco a poco pueden cambiar la forma de ver la vida y de verse a uno mismo y de reconocerse como personas y grupos valiosos.

Es regresar a reconocer “¿Qué me hace feliz?” y que podría contribuir al trabajo por la paz en un entorno como el que se ve ahora San Cristóbal, con diferentes formas de violencia que se viven día a día.

“Es un mini trabajo por la paz”

Retos

Existe mucha confusión entre la democracia, la libertad de expresión y el ejercicio de los derechos en algunos sectores. Al respecto se considera necesaria una nueva reforma educativa diferente de lo que dice el gobierno.

Se necesita una educación de corazón, una educación que parta de la filosofía para que los niños puedan cuestionar sobre sus actitudes y el lugar en el que quieren vivir.

Se necesita aprender a desarrollar y a vivir los talentos como base de la vida diaria, sólo así podremos aprender a querernos.

Si no aprendemos a hacer esto, seguiremos por el mismo camino de la violencia que vivimos hoy en día, en el que lo que más importa es lo que se tiene y no lo que somos como personas.

Se necesita una reforma educativa que empiece desde los hogares y se transmita a la escuela. Aunque todo es importante aprender a querernos es prioritario.

Esto se logra poco a poco y prueba de esto es el mejoramiento en la forma de vida de quienes viven en San Cristóbal en los últimos 40 años.

Debemos aprender a vivir en armonía con la naturaleza, todo está conectado.

Qué debemos mantener

Debemos seguir trabajando con la parte humana de quienes estamos en San Cristóbal. Pensar más en la comunidad y no tanto en lo individual, todos estamos conectados, somos parte de todo.

Es importante seguir impulsando y permitiendo que se den las iniciativas que contribuyen a mejorar el lugar en el que vivimos, aunque sean muy modestas.

Nuestra Señora de Caridad/Regidor en 2011-2012/Integrante del PAN desde hace 18 años

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 6 de agosto de 2016, 06:00 pm

Duración: 00:35:30

Lugar: oficina particular

TEMAS TRATADOS

- **Trayectoria empresarial**
- **Financiamiento en sexenios anteriores**
- **Propuestas de la iniciativa privada**
- **Qué significa para el sector económico ser Pueblo Mágico y Ciudad Creativa**
- **Trayectoria política**
- **Qué se debe conservar**
- **Retos**

Trayectoria empresarial

En San Cristóbal los sectores empresariales más importantes son los que están asociados al turismo, así existen dos asociaciones una de restauranteros y otra de hoteleros.

Estos dos sectores han crecido de forma importante en los últimos años, esto se debe a que ambos sectores se han organizado para lograr un mayor número de visitantes año con año, lo que ha significado una derrama importante en el municipio.

La organización de los hoteleros y restauranteros depende en gran medida de las acciones que ellos mismos toman y no de la colaboración que podrían establecer con el gobierno municipal, estatal y federal.

Se considera que las administraciones estatal y federal en turno han perjudicado de forma significativa a ambos gremios, ya que se atraviesa por diversos conflictos que han impactado en el número de visitantes que se reciben en el municipio desde hace tres años.

A partir de la toma de posesión del gobierno en turno se han generado una serie de bloqueos sistemáticos que impactan directamente en el turismo, en la actualidad la población tiene una movilidad limitada hacia otros pueblos y ciudades del estado por los bloqueos carreteros. Esto ha afectado no sólo a la economía de los gremios de restauranteros y hoteleros sino también al resto de los gremios y sectores empresariales.

Se considera que el sector turístico aún tiene alternativas para seguir creciendo, se considera que se cuenta con características que son atractivas para los visitantes (patrimonio histórico, el clima, la ciudad se presta para que el turismo llegue) y en este sector hay varios avances.



Ilustración 3: Ya son tres años de bloqueos. Fuente: Samayoa, 3 de agosto de 2016



Ilustración 4: Restaurantes y hotees exigen la aplicación de los reglamentos y legalidad en los contratos. Fuente: Samayoa, 7 de julio de 2016

En el sector industrial el panorama es muy diferente, ya que son pocas las empresas que se dedican a este giro y la mayoría son cuasi artesanales y de carácter familiar. Por esta razón la economía se basa en el turismo.

En el sector del comercio en general son pocos los comercios que se dedican principalmente al suministro de alimentos, los cuales han sido golpeados por las cadenas transnacionales.

Las empresas con un giro industrial y comercial se sostienen sobretudo por la población indígena.

Sin embargo, este tipo de empresas han sido golpeadas por la inflación y la devaluación de la moneda nacional frente al dólar ya que algunas de ellas importan materia prima de otros países. Sobre todo en los últimos 3 años. Esto ha limitado el crecimiento de este tipo de empresas.

Las pocas empresas en las que se ha observado un crecimiento son aquellas que se dedican a la venta de automóviles y vehículos de carga.

En la actualidad los gobiernos municipales y estatales no ofrecen apoyos financieros a las empresas con este tipo de giros. En los últimos meses se ha anunciado que vendrán algunos financiamientos destinados a reactivar la economía del estado, sin embargo, no se sabe para qué sectores están dirigidos, de acuerdo a experiencias anteriores podrían estar dirigidos al campo y al turismo (en este caso puede ser difusión o apoyos revolventes).

En la actualidad existe un desabasto importante de materia prima y alimentos ya que las empresas transportistas no están realizando las rutas hacia Chiapas y Oaxaca por los constantes bloqueos (rutas que antes se hacían en 4 o 5 días, ahora se hacen en 15 o hasta 20 días, en los que se pueden sufrir robos y situaciones de violencia).

En algunos negocios se ha empezado a hacer recortes de personal.

Financiamientos en sexenios anteriores

Las acciones se han centrado en campañas de difusión de los diferentes centros turísticos que hay en el estado. Sin embargo, se considera que la mejor campaña es aquella que se hace cuando los turistas llegan a la ciudad y disfrutan de su estadía, situación que ha sido complicada en los últimos años por los bloqueos y conflictos sociales en todo el estado.

La iniciativa privada es la que ha estado tomando el liderazgo, una situación muy diferente a la que se refleja en los medios de comunicación. Para las empresas mantenerse ha significado grandes esfuerzos que no se reflejan en crecimiento.

Desafortunadamente, aunque los apoyos están muy bien enfocados, generalmente no llegan a los sectores más resentidos, sino que se desvían a otros sectores en los que no deberían de estar.

Propuestas de la iniciativa privada

En la actualidad la resolución de los conflictos que originan los bloqueos es el problema más sentido y el que ha reforzado las estructuras organizativas de los sectores industriales, de comercio y turísticos con el objetivo de presionar hacia una resolución a través del diálogo.

Se ve al ayuntamiento municipal como uno de los principales aliados de los sectores económicos para influir y administrar mejor el recurso que se podría obtener del gobierno estatal y federal.

Una de estas iniciativas es la propuesta de un Instituto Municipal de Planeación impulsado en conjunto con la iniciativa privada en la administración de 2011-2012, el cual estaría integrado al

inicio en un 55% por la ciudadanía y un 45% por el Ayuntamiento Municipal y posteriormente transitaría a un modelo en el cual el porcentaje de la ciudadanía aumentaría. El Instituto se habría encargado de vigilar que las iniciativas en el aspecto económico y de infraestructura se llevaran a buen fin incluso durante los cambios de administración.

Sin embargo, el Instituto no proliferó ya que no se publicó la propuesta en el Diario Oficial de la Federación debido a que el Ayuntamiento entrante no dio seguimiento a la firma del gobernador del estado en turno en 2012.

Qué significa ser Pueblo Mágico y Ciudad Creativa

Se ha avanzado en el mejoramiento del centro histórico, sin embargo, se reconoce que el recurso no es suficiente.

Al sector comercial y de la industria no impacta de manera significativa. Salvo en algunos casos en los que recuperar las tradiciones se refleja en mayores ventas. El impacto es indirecto.

Se considera que no existe un balance respecto al sector turístico.

Trayectoria política

Se considera que las acciones de las administraciones que han estado presentes en el municipio podrían haber sido reguladas por el Instituto Municipal de Planeación.

Se ha observado que las administraciones no han procurado la permanencia de los esfuerzos relevantes que realizan las administraciones anteriores, por lo que el desarrollo y el progreso del municipio se ve truncado.

No se apuesta a tener una mejor ciudad para vivir de forma integral y mayor progreso. La mayoría de los esfuerzos son aislados y no tienen un impacto significativo en la ciudad.

En la actualidad se reciben alrededor de 170 mdp para obra pública, los cuales no están etiquetados de acuerdo a las zonas u otros rubros en los que se deba incidir de forma directa.

El Instituto Municipal de Planeación tiene sus inicios en la candidatura de Juan José Román en 2007.

Qué se debe conservar

Seguir en la lucha por el rescate de los edificios históricos de la ciudad, como el edificio del Ayuntamiento Municipal, La Alameda, los túneles, entre otros espacios.

Retos

Buscar alternativas que contribuyan a eliminar la corrupción, en los diversos niveles de gobierno ya que esta ha devastado en los aspectos económico, empresarial, educativo. Al respecto no puede haber un avance si no se impacta de forma directa en este problema.

Lograr un ambiente seguro ya que existe una crisis muy sentida de confianza entre la ciudadanía y los cuerpos de seguridad en la ciudad (policía municipal, policía estatal y federal, etc)

Aumentar el número de noches que el turismo se queda en la ciudad, lo ideal sería que el promedio ascendiera a 5 noches. Esto implica crear nuevas opciones de entretenimiento para los turistas, con el fin de generar mayores fuentes de empleos y una mayor derrama económica.

Tener mayor orden para ofrecer mejores opciones al turismo que nos deja un mayor ingreso, bienestar y prosperidad.

K'inal Antzetik A.C.
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 8 de agosto de 2016, 11:00 am
Duración: 01:29:38
Lugar: oficina K'inal Antzetik

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de trabajo en K'inal Antzetik**
- **Programas en los que colaboran**
- **Retos del sistema de salud en San Cristóbal para las mujeres indígenas**
- **Impacto en Política Pública y financiamientos**
- **Visión a futuro**
- **Retos de San Cristóbal para dar cabida a las iniciativas de la Sociedad Civil**

Experiencia de trabajo en K'inal Antzetik

Organización que está trabajando desde 1995, en conjunto con CEFOCAM, -organización conformada por un grupo de mujeres indígenas que participaron en algunos de los procesos organizativos que K'inal había estado realizando- para el empoderamiento de las mujeres indígenas artesanas.

K'inal surge junto con J'pas Joloviletik pero en el contexto de la conflictividad política de los años 90 en Chiapas, un grupo minoritario se separó de J'pas Joloviletik y creó Jolom Mayaetik, que inició apenas con una docena de socias.

J'pas Joloviletik era asesorado por el INI y eran los hombres quienes seguían concentrando las tareas de comercialización.

El liderazgo está transitando a dicho grupo de mujeres artesanas que en la actualidad son quienes toman parte en algunas de las actividades que se realizan con las mujeres artesanas.

En la actualidad K'inal Antzetik ahora es simplemente una organización asesora, al servicio de CEFOCAM.

Posteriormente firman un acuerdo con Semillas quienes hasta ahora han donado recursos a la organización para seguir captando socias.

Programas en los colaboran

En la actualidad trabajan en un programa de desarrollo productivo junto con Jolom Mayaetik, una cooperativa conformada por 236 socias de la región de los Altos de Chiapas, en concreto de 11 comunidades (Chamula, Oxchuc, San Andrés Larrainzar, Pantlehó, Chenalhó, la sede está en Yoxib) para orientar la comercialización y producción de prendas textiles artesanales (resolución de conflictos y mercadeo).

Se tienen dos líneas, una es la tradicional donde se apuesta por la calidad artística de los textiles tradicionales y otra de innovación de los tejidos y textiles en la que colaboran con personas de universidades foráneas y diseñadoras extranjeras.

En la actualidad son las mujeres quienes hacen en conjunto con las clientas hacen las innovaciones en las prendas, en función de la demanda.

Actualmente se venden las prendas en Ciudad de México, Guadalajara, Austin, Los Ángeles, San Diego, San Francisco, Nueva York, Atlanta, algunas ciudades de España y Holanda.

La venta se realiza a través de la participación en Ferias y Expoventas en las ciudades mencionadas o de forma indirecta a través de convenios con tiendas y museos (en la CDMX en el MAP) las ventas son a consignación y a través de ellas se paga un precio justo para las artesanas y las tiendas.

A partir de la experiencia con semillas K'in al empieza colaborar con otros grupos de mujeres en el Sureste de México como una organización que acompaña los diferentes procesos que las mujeres están llevando a cabo para la autonomía económica. Cinco cooperativas:

1. U lum Ilbé, en carrillo Puerto, Quintana Roo productoras de mermelada de frutas regionales para la rivera maya;
2. Jum'much tankanik en San Antonio, en Yucatán elaboran productos de papel reciclado;
3. Sbejel Antztijik, en Guaquitepec, Chiapas (48 socias) cooperativa de consumo que vende a precios competitivos en las comunidades y obtienen sus productos de consumo personal a precios más bajos. También venden naguas dentro de sus comunidades y algunas conservas que venden en San Cristóbal.
4. Grupo de mujeres en Ocosingo (63 socias), cooperativa de productoras que venden sus productos en algunos restaurantes de San Cristóbal y a clientes puntuales. Cada comunidad tiene sus propios productos (café, licores, jabones y productos de higiene personal).
5. Grupo de mujeres de Palenque mujeres productoras de setas y venden los productos en Palenque y las comunidades bajas de Tumbalá y al Norte con Tabasco. La venta es a restaurantes y en el mercado principalmente en Palenque.

Este trabajo se inicia en 2013.

A la par se realiza otro programa que orientado a la salud comunitaria para complementar el trabajo que hacen las mujeres artesanas y a mejorar los esfuerzos organizativos (en las mismas comunidades de los Altos-Selva de Chiapas), dentro de la cual se forman y profesionalizan a diferentes grupos de mujeres en materia de salud preventiva, tratamientos herbolarios y acompañamiento y canalización de pacientes hacia San Cristóbal y Tuxtla ya que la mayoría no hablan español.

Línea de derechos de la mujer.

Educación, profesionalización y liderazgo de las hijas de las mujeres artesanas.

Violencia de género.

El ingreso es la estrategia fundamental en donde se consolida como el primer escalón (a partir de ella se genera el contacto) y después se trabaja en cuestiones de salud y derechos de la mujer, desde una estrategia mucho más amplia.

Esto contribuye a la organización de las mujeres en torno a la comercialización de sus productos, aumentar los ingresos y a la vez trabajar para el empoderamiento.

Se visualizan como espacios de autonomía y reconocimiento de las mujeres por parte de los hombres de su comunidad.

Ahora las mujeres son quienes administran sus propios recursos y deciden dentro de sus cooperativas (son mujeres que viajan a San Cristóbal y realizan sus propias gestiones).

Las mujeres están en contacto directo con sus clientes y la cooperativa es la que hace sus propias gestiones de comercialización, se están eliminando intermediarios. La cooperativa tiene una comisión de vendedoras que se va rotando.

1. Las mujeres organizadas pueden abordar mejor otras problemáticas
2. Espacio de empoderamiento de la mujer en donde toma decisiones y adopta responsabilidades
3. Es un espacio de reconocimiento, libertad y respeto.

Además, se reduce al máximo la dependencia frente a los diseñadores y asesores.

Programa de maestras artesanas: quienes asesoran a otras artesanas en materia de mejoramiento de las prendas (mejorar las líneas textiles, cambio en colores y diseños)

Retos del sistema de salud en San Cristóbal para las mujeres indígenas

Se busca insertar a las mujeres al sistema de salud pública (en este caso seguro popular), a partir de esto el acompañamiento se centra en trasladar a la persona, se hace uso de las instalaciones de K'inál y asistir durante las consultas, ya que este tipo de servicios en los diferentes hospitales de San Cristóbal o Tuxtla no están disponibles o están desbordados con la carga de trabajo. El proceso de acompañamiento también está orientado a explicar a la familia cada uno de los procesos ya que por cuestiones culturales en muchas ocasiones suelen existir algunos prejuicios.

Los tratamientos que realizan las mujeres son mayoritariamente preventivos.

Impacto en PP y financiamientos

La problemática de la pobreza se aborda de forma más integral.

Reivindicar los derechos de las mujeres y la violencia hacia la mujer. Todos los procesos están vinculados. Este proceso ha sido llevado a las entidades financiadoras que generalmente son extranjeras (EUA y Europa). No se han ejecutado proyectos con financiamiento nacional debido a los conflictos en los 90s.

A lo largo las mujeres que son parte de la organización se ha profesionalizado, situación que ha ayudado a mejorar el trabajo.

Las proyecciones se hacen a 5 o 10 años por lo menos a los que se suman los financiamientos de corto plazo.

Así se busca incidir en la concientización de las financiadoras para que inviertan recursos en el largo plazo.

Cambios para tener mayores ventajas por parte de las cooperativas para disminuir los montos

Protección de la propiedad industrial e intelectual de las prendas, la protección se da más bien hacia el exterior para proteger la propiedad de las artesanas, así los asesores trabajan para las cooperativas.

Se tiene presencia con las dependencias gubernamentales para la elaboración de informes y evaluaciones sobre el funcionamiento del desarrollo y el impacto de los programas que impulsan en el campo de género y violencia.

Se ha tratado de incidir en las propias financiadoras a través de asesoría a las mismas para saber cómo invertir los financiamientos.

Se trabaja en alianza para incidir en PP (a través de los CAE) para facilitar, desde la reformulación de algunas políticas, los medios para la soberanía alimentaria en los Altos de Chiapas. A través de esta alianza se plantea llevar adelante otros esfuerzos de que contribuyan a alinear la política pública con la experiencia que se tiene en las comunidades rurales de los Altos, fundamentalmente facilitar la autonomía de las mujeres indígenas.

Visión a futuro

Generar alianzas

Fortalecimiento de las mujeres del CEFOCAM para tener un mayor impacto a nivel regional y en el Sureste de México.

Conformar una red de cooperativas orientada a la comercialización con un enfoque de derechos, inició en abril de 2016.

Incidir en Política Pública a través de nuevos modelos que permitan a la población apropiarse de los procesos y participar, además de incidir a través de la experiencia.

Retos de San Cristóbal para dar cabida a las iniciativas de la Sociedad Civil

Uno de los grandes retos es la burocratización de los procesos.

Vincular ciudad y comunidades rurales, desde la perspectiva de que son la sede de un marco importante de servicios a los que las mujeres deben acceder en términos de equidad.

El crecimiento del sector de servicios y el turismo ha contribuido a fortalecer el trabajo que hacen las mujeres, ya que representa un nuevo mercado adicional al mercado en otras ciudades de México y el extranjero. El proceso se ha dado a la inversa por la intervención de los coyotes. El comercio en México ha sido en los últimos 7 u 8 años y en San Cristóbal en los últimos 3 años.

Dar cabida a las ONGs tanto en la participación como en el espacio físico. Que la voz y experiencia de las ONGs sirva para orientar y asesorar la planeación y las acciones del Ayuntamiento Municipal.

San Cristóbal es el núcleo de redes y como tal debe estar preparado para traer del campo a ciudad y hacia otros países y al revés, productos, nuevos modelos de organización e investigaciones que contribuyan a mejorar fortalecer los lazos entre la ciudad y las comunidades.

**Programa Cultura y Patrimonio de Na Bolom-La Enseñanza/Funcionario público en la
coordinación de Cultura y recreación/Promotor cultural**

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 8 de agosto de 2016, 01:00 pm

Duración: 00:40:45

Lugar: oficinas de La Enseñanza Casa de la Ciudad

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia como promotor cultural**
- **Programas en los que colaboran**
- **Retos del sistema de salud en San Cristóbal para las mujeres indígenas**
- **Impacto en Política Pública y financiamientos**
- **Visión a futuro**
- **Retos de San Cristóbal para dar cabida a las iniciativas de la Sociedad Civil**

Experiencia como promotor cultural

La formación recibida en la escuela Pequeño Sol fue uno de los motores para dedicarse a la promoción cultural y la creatividad (pintura, literatura infantil, algunos libros financiados por una financiadora catalana, poesía).

Por esta razón las acciones de promoción cultural que ha promovido en los últimos años, en gran parte, está orientadas al trabajo con niños y niñas.

Su trabajo se ha llevado a algunas universidades y comunidades rurales de los Altos.

Trabajo en el CIAM

Tallerista para CONECULTA.

A través de lo anterior su trabajo ha sido reconocido en diferentes lugares del estado.

A partir del trabajo que hace con algunas de las bibliotecas de diferentes municipios, es invitado a formar parte del Ayuntamiento Municipal de San Cristóbal en 2011-2012.

Durante este periodo se promovió la renovación de los teatros de la ciudad.

Con su empresa ha estado trabajando en CONAGUA, INESA, DIF, Feria del Libro, gira con Alianza Cívica en Guatemala y otros países con los títeres y sus composiciones que tienen que ver con valores.

Director de Patrimonio y Cultura de Na Bolom-La Enseñanza
Coordinador de bibliotecas de San Cristóbal

Experiencia de la conservación del Patrimonio en Na Bolom

Dentro de Na Bolom se ha procurado dar a conocer las diferentes colecciones de fotografía, arte contemporáneo, piezas virreinales, arte popular, entre otras, a través de diferentes medios de comunicación, sobretodo orientado a que la población local asista al museo.

Na Bolom ha sido desde hace muchos años la razón por la cual San Cristóbal ha sido reconocido como un lugar importante en el estado de Chiapas en otras partes del país y del mundo, aquí se albergaban diferentes investigadores y científicos.

Es el parteaguas de San Cristóbal, sin embargo, la gente no conoce muchas de las colecciones que se albergan en el lugar ni su importancia.

La misión de Na Bolom está orientada a la conservación del patrimonio arquitectónico y artístico, así como la protección del patrimonio natural de la ciudad.

Una de las principales actividades es la reforestación en la selva de Chiapas y los alrededores de San Cristóbal.

La enseñanza es un referente de la educación en el Sureste por lo que su conservación es muy importante, por eso su archivo es muy importante.

Archivo de Carlos Z. Flores, un arquitecto que trajo el estilo Neoclásico a la ciudad y es a partir de su trabajo que el resto de las casas y edificios de San Cristóbal se hace con este estilo.

Archivo José Weber un referente de la pedagogía (materiales y mapas)

Archivo Vicente Kramsky.

Retos de difundir el patrimonio con la población local

El primer reto es conservarlos, ya que no se cuenta con recursos para pagar a profesionales en la materia.

Se tiene un convenio con UNICACH.

Otro de los retos es que la gente se apropie del arte en sus diferentes expresiones, en general la población en San Cristóbal valora más la cercanía con otras personas, las festividades y eventos de espectáculos.

Hace falta una política cultural intensa. Es necesario educar los sentidos para apreciar el arte y valorar el gran acervo de colecciones que se tienen en la ciudad.

Generalmente se piensa que a la población no le van a gustar eventos de alta cultura y por eso no se invierte en ellos.

Diferencias entre las diferentes representaciones de arte

Se considera estratégico invertir a la cultura, ya que esto contribuiría a mejorar la convivencia en la ciudad.

Actualmente las bibliotecas funcionan casi sin presupuesto por lo que su mantenimiento ha sido muy complicado.

No existe una partida exclusiva para la cultura. Los líderes dentro del ayuntamiento Municipal no han priorizado este campo, se han dedicado a hacer la misma política que han hecho durante toda su vida.

Menciona la importancia de reconocer en el arte una forma de aprender de las bellas artes.

El problema de la cultura viene desde los líderes, no sólo a nivel local sino también en el ámbito estatal y nacional. Para invertir en cultura necesitamos gente especializada y que conozca este ámbito y tenga sensibilidad.

Hacer cultura contribuye a la armonía.

Los festivales culturales de la ciudad y su proyección

San Cristóbal es un espacio en el que al tener tantas culturas los festivales de arte y cultura son bien recibidos.

Jazz, cine, Cervantino Barroco.

San Cristóbal es la capital de la interculturalidad más que de la cultura.

Se le ha llamado capital de la cultura porque atrae este tipo de eventos no sólo por las características de su población sino también por su situación geográfica, el clima, etc.

San Cristóbal está en el centro y es el primer lugar al que se llega para acceder a otros lugares del estado.

Se llama la capital de la cultura desde hace muchos años, pero desde un punto de vista más antropológico. Hoy en día los turistas además de venir a conocer la ciudad en la mayoría de las ocasiones vienen a ver a los diferentes grupos indígenas y en ocasiones su visita es únicamente para tomar fotografías y no para entender desde adentro las diferentes culturas que interactúan y viven en la ciudad.

A lo largo de los años San Cristóbal ha ido generando cada vez más espacios culturales en los que puedes disfrutar del cine, la fotografía, la pintura, etc.

1994 es un parteaguas y a pesar del conflicto muchos de los grupos que se consideraban afectados se han visto beneficiados por la creciente visita de grupos de turistas, “todo mundo quiere venir a San Cristóbal”.

Fue uno de los primeros cuentacuentos y ahora hay cada vez más.

Papel de los festivales y representaciones de la cultura en un lugar intercultural

Históricamente, San Cristóbal era un punto de encuentro, estamos en la praxis.

Han servido para convivir.

En la actualidad la ciudad es conflictiva porque hay muchas personas que piensan diferente. Cuando estamos en un lugar en el que todos piensan igual, los conflictos tienden a ser menos.

Ha sido un lugar de encuentro y desencuentro, esa es su magia, muy diferente de lo que era hace muchos años cuando las opciones eran muy limitadas. Las opciones en la ciudad son cada vez más y eso hace que pensemos cada vez más diferente.

Qué se puede valorar

Es necesario valorar los esfuerzos no sólo de quienes estamos en el centro de la ciudad, hay otros habitantes que rodean a la ciudad y que desafortunadamente no cuentan con los servicios básicos, a diferencia de quienes están en la ciudad.

Los gobernantes deberían de voltear a ver al pueblo, sobre todo a los niños y niñas.

No hay esfuerzos de largo plazo.

Urge la atención del medio ambiente.

Hace falta una mayor incidencia de la academia, no está presente en las mesas de diálogo, ni haciendo propuestas. Si esto no se realiza corremos el peligro de que la información sea utilizada por agentes externos que podría acabar con los recursos. La academia debería también pensar en el pueblo.

Tendríamos que hacer la interculturalidad con el pueblo, con los barrios y colonias. No hay alternativas para ellos, no hay escuelas y mucho menos escuelas de arte (solo CELALI pero siempre están esperando a que se les dé algo).

Entender que San Cristóbal no es sólo de los mestizos hay muchas otras culturas más, si no pensamos como indígenas esto no va a cambiar. Se está polarizando cada vez más la población.

Necesitamos más líderes indígenas. Tenemos un origen maya muy fuerte.

Los indígenas han sido utilizados por el clientelismo político. Es importante valorar las diferentes culturas para no caer en utilizar a los grupos sociales.

Retos

Recuperar los humedales (Coca Cola/ECOSUR)

Recuperar nuestra historia

Tomar en cuenta a la juventud, que es el presente latente.

Pensar a largo plazo, los planes no son operativos ni de tres años. Es necesario pensar a 12 o 15 años. Qué vamos a hacer cuando la ciudad cumpla 500 años.

Fomentar la paz

Acercarse a los barrios que tiene diferentes formas de organización.

Da vida a los espacios culturales con espectáculos dignos.

Crear escuelas con condiciones más propias.

Departamento de Procesos culturales y construcción social de alternativas, ECOSUR

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 8 de agosto de 2016, 06:00 pm

Duración: 00:48:18

Lugar: oficina particular

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de construcción social**
- **En qué contexto se dan las diferentes organizaciones dentro de los barrios**
- **Cómo contribuye el barrio a la ciudad**
- **Acciones desde los barrios**
- **Cambios en los barrios**
- **Relación con el municipio**
- **Qué deben considerar los ayuntamientos respecto a las estructuras barriales y su relación**
- **Retos**
- **Qué se debe conservar**

Experiencia de construcción social

Educación intercultural

Trabajo con temas de participación social con algunos de los barrios de San Cristóbal (Las Delicias y Cuxtitali) para reconocer las formas de organización social que tienen una trascendencia y que apuntan a la gestión y a la defensa de los elementos identitarios.

En qué contexto se dan las diferentes organizaciones dentro de los barrios

Las organizaciones de los barrios son consecuencia de la construcción de una identidad común, a través de la cual se apropian de un territorio al cual defienden.

Cuando un barrio va construyendo su historia e identidad también consolida mejor sus formas de organización, tienen cohesión.

La organización religiosa tiene una gran capacidad para generar cohesión. Esto requiere de una estructura organizativa.

Elementos que contribuyen a aumentar el nivel de cohesión:

Estructura organizativa

Identidad

El territorio

Convivencia

Creatividad

Autogestión

Capacidad de exigir

Cómo contribuye el barrio a la ciudad

Las estructuras de organización contribuyen a generar vínculos con otros barrios y territorios dentro de la ciudad, que en ocasiones se convierten en vínculos de colaboración

Otra forma de vincularse es a través de la réplica de algunas actividades que en los barrios pueden ser exitosas y funcionan para otros espacios similares, que requieren de colaboración de los barrios.

Las formas de defensa se entrelazan porque requieren de diferentes capacidades y grupos para tener incidencia.

Acciones desde los barrios

Gran parte de las estructuras organizativas en los barrios están orientados a exigir que el ayuntamiento realice las acciones que le competen (proveer de agua, saneamientos, alumbrado público, etc.)

Existen algunas otras que han trascendido y que en la actualidad están proponiendo acciones que contribuyen a un desarrollo más integral en el que se toman en cuenta la historia, la memoria colectiva y la identidad (buen vivir).

Las acciones pueden ir desde la gestión de infraestructura, servicios y equipamiento para los barrios, pasando por actividades de recreación y deporte, actividades para las y los jóvenes, economía local, defensa de las reservas ecológicas, manejo de residuos, recuperar las actividades e inmuebles históricos, actividades de convivencia, hasta la seguridad.

Cambios en los barrios

La visión de la construcción de comunidad en la actualidad ha avanzado a ser mucho más integral. Va más allá de exigir que el gobierno realice sus tareas.

A partir del zapatismo, algunos barrios y colonias empezaron a generar nuevas propuestas orientadas a funcionar de una forma que la población considera justa y digna para ellos independientemente de quien esté en el Ayuntamiento Municipal.

Lo anterior anima nuevas formas de organización como los grupos de productores orgánicos, grupos de pueblos indígenas, grupos de permacultores, red de huertos, redes de salud alternativa, defensa del territorio, organizaciones de mujeres, etc. que hablan de la emergencia de lo social frente a la incapacidad del estado de resolver las problemáticas.

Esto ha incidido incluso en las nuevas estructuras organizativas de las colonias de reciente creación.

Relación con el municipio

Se ha reconocido la importancia de hacer uso de los mecanismos que el municipio reconoce como canales de comunicación y de gestión con el municipio, como los consejos de participación vecinal.

El establecimiento de muchas figuras organizativas contribuye a desarticular y generar conflictos entre las diferentes estructuras organizativas ya establecidas en los barrios.

Al mismo tiempo, debido a que las estructuras creadas en los barrios están construidas desde una lógica de gestión y de exigencia genera algunos problemas en las relaciones y los canales de comunicación que se establecen con el Ayuntamiento Municipal y en ocasiones también generan problemas al interior de los barrios.

Qué deben considerar los ayuntamientos respecto a las estructuras barriales y su relación

La planeación está organizada en torno a la demanda; lo que hace falta en los barrios, que generalmente carecen de muchos bienes y servicios que el Ayuntamiento debería de proveer. Esto fomenta el asistencialismo (es un saco roto).

La planeación debería de estar basada en aquello que se tiene (historia, identidad, servicios), de tal forma que se reconozcan círculos virtuosos que contribuyan a la fortalecer la articulación y los ámbitos de acción en los que no siempre puede ni debe intervenir el gobierno, algunos son procesos que deberían facilitar la autogestión.

El municipio debe sumarse a las iniciativas de los barrios y colonias.

Aumentar los periodos de las administraciones (más tiempo o reelección inmediata)

Profesionalización de los cargos (no ha prosperado)

Fortalecer las estructuras de participación social (puede propiciar desequilibrio, porque existen barrios que no tienen una capacidad organizativa significativa y se corre el riesgo de resolver siempre lo urgente, en lugar de lo estratégico)

Generar los medios para que los planes tengan una visión estratégica y los Ayuntamientos estén obligados a avanzar en los aspectos que requieren de mayor tiempo (como sanear los ríos)

Crear condiciones para que la participación de la sociedad tenga capacidad de incidir.

Cambio de la actitud, el paradigma de cómo se entiende el mejoramiento de una ciudad (qué significa la modernidad desde la población y cómo esta contribuye a conservar la identidad y el patrimonio, los ejercicios de planeación deben estar orientados a proyectar el futuro desde la propia identidad, qué los hace ser y verse como parte de una colonia).

Generar estrategias que permitan articular los movimientos.

Reconocer que los problemas no se resuelven en lo individual, sino en que requieren de las estructuras organizativas y de un manejo integral (lo ambiental no se resuelve reciclando la basura, requiere de más acciones).

Pasar de una lógica de atención a la demanda a una de reconocimiento de las iniciativas sociales y de la articulación de los esfuerzos.

El ayuntamiento debe facilitar los esfuerzos de la gente para enfrentar los problemas que se presentan (así se contribuye a la apropiación y no se profundiza la relación de dependencia).

Retos

No tenemos una visión integral de las relaciones que se están dando con las comunidades que están en el exterior. Qué papel está jugando el municipio con el resto de los municipios cercanos y el estado.

Los ayuntamientos están más atentos de seguir conservando las mismas zonas para que vengan más turistas, mientras el resto de la ciudad está en crisis.

No podemos seguir pensando que con mantener el centro de san Cristóbal vamos a poder mantener la armonía y la ciudad en el largo plazo.

Visión futurista y modernista en lugar de una visión histórica.

La cohesión no depende de generar más estructuras.

Qué debemos conservar

Recuperar las experiencias que no se centran en un espacio en particular, sino que más bien se están centrando en resolver los problemas que se presentan dentro del territorio, en su dimensión histórica, cultural y natural.

Para ganarnos un espacio en la globalidad, tenemos que luchar por un espacio que tiene una historia, una identidad, tradiciones, un entorno natural. Seguir escribiendo nuestra historia.

La modernidad no necesariamente ha significado más recursos económicos, sino que debe estar fundada en la defensa del lugar.

Reconocer la emergencia de las nuevas formas de organización y de revalorización del territorio, y que además son una oportunidad de generar procesos sustentados y trascendentales.

Debemos recuperar nuestros vínculos con la naturaleza, con todas las partes de la ciudad, la convivencia, la seguridad, la identidad. Le da sentido a la idea de patrimonio. El patrimonio no es un solo espacio, sino un conjunto de elementos que le dan sentido de vida a una comunidad o a una ciudad e incluso a un país.

Aspectos tan sencillos como la convivencia tienen un impacto muy fuerte. Reconocernos y reconocer al otro/a genera cohesión.

Antropóloga y fundadora de Malacate Taller Experimental Textil

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 5 de septiembre de 2016, 04:00 pm

Duración: 00:40:00

Lugar: Libre Café

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia como fundadora del taller en la creación del expediente de Ciudad Creativa**
- **Experiencia en el taller**

Experiencia como fundadora del taller en la creación del expediente de Ciudad Creativa

A inicio de la creación del expediente de Ciudad Creativa ha sido difícil alinear la política de UNESCO con las organizaciones involucradas y el Ayuntamiento Municipal.

Se realizó un diagnóstico de los barrios considerado valioso y que se debe de continuar.

Los lineamientos generados por UNESCO están basados en la experiencia de otras ciudades por lo que es difícil entender que la diversidad de la ciudad debe incluir a las comunidades cercanas a San Cristóbal.

Los lineamientos apuntan sólo a lo local y contemplan la región.

A partir de esto es necesario incluir a la mayoría de las organizaciones que trabajan con textiles y diferentes formas de arte, ya que la reunión ha sido únicamente de un sector cerrado en el que las personas que están ahí se conocen y son parte de las mismas iniciativas.

Los compromisos establecidos en los acuerdos de conformación del comité han generado conflictos.

Los jóvenes en la actualidad han generado diferentes movimientos artísticos que no son tomados en cuenta, entre estos existen movimientos de músicos, pintores, poetas, oficios, entre otros.

El nombramiento de Ciudad Creativa podría contribuir a difundir los esfuerzos, las actividades y las redes de colaboración que los jóvenes realizan para aprender y vivir de su arte.

El movimiento de jóvenes emprendedores inició hace unos 7 u 8 años, en los que las redes que iban tejiendo con la gente han sido mucho más importantes y significativas que las colaboraciones con el Ayuntamiento municipal o estatal.

El arte indígena no se ha difundido, ya que no existen programas y políticas orientadas a este fin.

Tampoco existe un público local que aprecie el arte de los jóvenes.

Experiencia en Malacate

Malacate es una cooperativa en la que participan mujeres de diferentes comunidades de algunas regiones de Chiapas con 8 años de haberse conformado formalmente. En años anteriores Karla Pérez Cánovas estuvo trabajando con algunas mujeres de Zinacantán, Chiapas para rescatar algunos de los tejidos tradicionales del lugar y algunas otras técnicas.

En los 8 años de Malacate el mercado en San Cristóbal ha sido complicado porque existe mucha competencia respecto a la venta de prendas de vestir tradicionales, por esta razón el mercado de Malacate se ha enfocado a la venta por internet y hacia el exterior del estado en expo-ventas en ciudades como la Ciudad de México y Guadalajara.

Además de lo anterior la venta ha sido complicada porque la mayoría de las mujeres no tienen horarios establecidos para realizar la tarea pues este trabajo es adicional al que realizan en sus comunidades.

Otro de los productos que Malacate ha desarrollado han sido los viajes guiados a las comunidades en las que se producen las prendas con el objetivo de conocer a las mujeres tejedoras, entender su forma de vida y reconocer a qué se está contribuyendo cuando se compra una pieza en el Taller.

Esto ha dado paso al trabajo con jóvenes estudiantes e investigadores para contribuir al rescate de los textiles antiguos y fomentar el activismo en colaboración con las mujeres tejedoras.

Consejo de Ciudad Creativa y exdirector del departamento de Ciudad Creativa

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 21 de octubre de 2016, 03:30 pm

Duración: 01:14:59

Lugar: Llamada telefónica

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de trabajo en San Cristóbal**
- **Acciones para el programa San Cristóbal Ciudad Creativa**
- **Trabajo con los barrios**
- **Situación del Ayuntamiento y planeación**
- **Retos**
- **Aprendizajes**
- **Visión a futuro**

Experiencia de trabajo en San Cristóbal

Trabajo de conservación del patrimonio a través de los espacios públicos.

Trabajo de evaluación de la situación del patrimonio intangible

Parte del consejo municipal de cronistas de la ciudad, en donde se han dado lugar a discusiones respecto a la situación actual de la cultura y del patrimonio. A partir de dichas mesas de diálogos se inicia un estudio para generar una serie de líneas estratégicas que buscan impactar en las problemáticas relevantes en materia de conservación de la cultura y el patrimonio:

1. Se ha dejado de ver a los monumentos patrimoniales como lo que son, sino como objetos
2. Desconocimiento del acervo cultural y patrimonial a nivel local (qué hacen los diferentes gremios, cuántos hay, quiénes son)
3. No se identifican a los oficios, técnicas, saberes colectivos y cultura como una parte del patrimonio intangible.

A partir de eso surge una asociación civil apoyada por el Colegio de Arquitectos Chiapanecos.

Las Casas Nuestra Herencia se posiciona como una ONG a través de la cual se busca valorar el patrimonio intangible, por ello, se han enfrentado a la dinámica en la que está inmersa el patrimonio intangible, situación que lo convierte en un patrimonio intangible que es dinámico. Frente a esto existe diferencias entre la conceptualización del patrimonio por parte de la población y la conceptualización por parte de la AC.

A partir de esto se hace un nuevo diagnóstico para identificar las diferentes formas de patrimonio que existen en la ciudad, como una forma de dar a conocer el patrimonio existente a la población.

No se puede perder de vista que San Cristóbal es una ciudad patrimonial ya que toda la vida ha girado en torno a ello.

Se concibe al Centro Histórico como la principal fuente de ingresos en la ciudad (por lo que los esfuerzos deben de estar orientados a conservarlo y mejorarlo) y como una estrategia para mantener el patrimonio intangible.

Acciones para el programa San Cristóbal Ciudad Creativa (a 4 años)

El programa de Ciudad Creativa surge como una estrategia para obtener en el futuro el nombramiento de Patrimonio de la Humanidad.

Desde que se conforma el consejo de Ciudad Creativa, con las diferentes ONGs e instituciones ha sido muy complejo llegar a acuerdos significativos, cada actor tiene una agenda diferente que no coincide ni se modifica para lograr los acuerdos.

Las ONGs están preocupadas por sobrevivir y buscar fondos.

Existe un vacío muy grande entre las buenas prácticas de la sociedad civil y el Ayuntamiento. El gobierno no está dispuesto a captar recursos para establecer una base o cuota mínima para que quienes hacen trabajo de base puedan realmente dedicarse a ello.

No existe una colaboración significativa entre la academia y los diferentes sectores por la misma situación que viven las ONGs, no se cuenta con los recursos suficientes.

Esta situación a veces fomenta malas prácticas para subsistir.

La colaboración también se coarta debido a la desconfianza que existe entre la sociedad civil y el Ayuntamiento por las malas prácticas que percibe la población.

Se considera que aún no existen los medios y, ni las herramientas para proponer a San Cristóbal como Ciudad Creativa en el rubro de Artesanía y Arte Popular, más bien se tienen festivales musicales que podrían ser más bien el rubro, además del rubro gastronómico. En lugar del textil ya que es de las comunidades indígenas.

Por esta razón se tomaron dos niveles, a nivel local se promueven artes y oficios y a nivel regional los textiles y otras formas de arte de las comunidades rurales indígenas.

Este encuentro de dos niveles hace muy compleja la operación y la construcción de acuerdos dentro del programa, debido a la gran cantidad de actores y las diferentes visiones entre los grupos culturales y políticos.

La lucha entre los diferentes grupos y poderes que existen en la ciudad ha truncado el programa estipulado para Ciudad Creativa, se está manipulando el programa y destituir al consejo actual.

Estas acciones rompen los acuerdos con otras ciudades a nivel internacional, las posibilidades de mejorar las especializaciones productivas de los barrios y las diferentes expresiones artísticas en las comunidades y las visitas a otras ciudades creativas en el mismo rubro.

Esto se ha retomado con los regidores, pero no se ha logrado llegar a cubrir el programa de forma completa.

Trabajo con los barrios

En la actualidad se están gestionando algunos proyectos que están dentro del expediente de Ciudad Creativa, pero como una iniciativa de la Las Casas Nuestra Herencia, ya que no existe soporte por parte del Ayuntamiento Municipal.

Situación del Ayuntamiento y planeación

El nombramiento de Ciudad Creativa se veía como un instrumento para establecer una agenda municipal, situación que no ha sido como estaba planteada.

En la actualidad no existe un Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Desarrollo del Centro Histórico, Plan de Desarrollo Urbano, ni una agenda para el trienio.

El único programa que sobresale es una serie de visitas a los barrios para identificar sus necesidades y proporcionarles los medios para cubrirlas y llevar algunos festivales culturales (desde una perspectiva asistencialista).

Las acciones previstas en la agenda de Ciudad Creativa no se retomaron y el proceso ha tenido muchos cambios que limitan su impacto.

La nueva administración no tiene claro de qué se trata el programa de Ciudad Creativa y se concibe como un simple nombramiento como ha sucedido con Pueblo Mágico y no como una herramienta para impactar de forma directa en problemas y temáticas que tienen que ver con el desarrollo sostenible.

El Ayuntamiento no está dispuesto a impulsar un modelo de ciudad que fomente el desarrollo de la ciudad.

No se ha logrado gestionar recursos para obra pública y los pocos proyectos que están en puerta son acciones aisladas que no tienen nada que ver con acciones o líneas estratégicas. La mayoría de las acciones responden a la visión que tienen los regidores.

No ha entendido, ni definido el papel de la Dirección de Desarrollo Urbano.

No existen acciones estratégicas ni aisladas para mejorar las condiciones de las comunidades indígenas. Se considera que primero se deben de solucionar los problemas locales.

Se considera que se debe trabajar por separado las acciones que se están realizando en la ciudad y las del entorno rural para evitar más conflictos.

Retos

La sociedad civil es la que tienen que afrontar los retos ante la incapacidad del Ayuntamiento Municipal. Debe seguir con el programa de Ciudad Creativa por su cuenta, gestionar sus propios recursos económicos y una serie de alianzas de colaboración, ya que en cuatro años (2019) se debe presentar un informe con los logros obtenidos de acuerdo al programa.

Trabajar en un programa de educación en todos los sectores, cómo los programas y acciones que se plantean dentro de las instituciones que trabajan para contribuir al desarrollo y la planeación se transmiten a la población y se logra que ésta apropie dichas metas y saberes.

Aprendizajes

El diálogo se debe dar de forma aislada en un principio y posteriormente en colectivo.

Primero se debe resolver los conflictos por separado y luego abrir los espacios de diálogo.

Es necesario saber llegar a los actores clave (los que tienen mas peso y poder) para encaminar las acciones.

Debe existir un buen liderazgo que se complemente con fondos que contribuyan a financiar las acciones previstas en el plan.

San Cristóbal es una Ciudad Creativa no por el Ayuntamiento, sino por la disposición de trabajo de la población.

Visión a futuro

Fortalecer las alianzas con las ciudades hermanas de San Cristóbal

Cambiar las prácticas actuales dentro del Ayuntamiento Municipal (no sólo para mejorar la vida en la ciudad sino porque Ciudad Creativa lo exige).

Departamento de turismo Municipal de San Cristóbal de las Casas, Chiapas

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 26 de octubre de 2016, 09:30 am

Duración: 00:44:01

Lugar: Llamada telefónica

TEMAS TRATADOS

- **San Cristóbal Ciudad Creativa**
- **Alianzas**
- **Retos**
- **Intereses de los sectores sociales**
- **Programas en el largo plazo**
- **Visión a futuro**

San Cristóbal Ciudad Creativa

A partir del nombramiento se empezaron a generar estrategias de vinculación a nivel municipal, estatal y federal para establecer algunas temáticas en materia de política pública para la salvaguarda de el patrimonio cultural de la ciudad.

Una de estas estrategias es una carta de derechos culturales que se publicará en diciembre.

Se está trabajando en algunos programas de sustentabilidad, se prevé instalar alrededor de 10 000 huertos urbanos, además de cambiar la fuente de energía de algunas viviendas a sistemas de energía renovable y captación de agua de lluvia.

Se considera que San Cristóbal es una ciudad muy desordenada ya que es el centro neurálgico de otras comunidades rurales que llegan a resolver ahí sus conflictos sociales.

Existe una población creciente en condiciones de desempleo y esto “genera algunos problemas”.

Se está trabajando en cuatro líneas estratégicas que rigen el gobierno:

4. Bienestar social: infraestructura, Acceso a la educación, acceso a la cultura, diversidad cultural, infraestructura, soberanía alimentaria, movilidad urbana, etc.
1. Seguridad: capacitaciones para atender el tema de ordenamiento(ambulante). Policía turística. Reto: la proporción entre elementos de seguridad y la población es mayor a lo establecido por ONU (300 por cada 10 hab). Hacer una ciudad segura
2. Empleo: capacitación a mujeres de diferentes colonias para iniciar proyectos de emprendimiento que puedan acceder al programa Maca Chiapas para, en el mejor de los casos, exportar sus productos. Generar más empleos y empresas.
3. Medioambiente: separación de residuos, huertos urbanos para reducir la brecha de desigualdad que existe.

Los ejes se sustentan en algunos de los objetivos del desarrollo sostenible para 2030.

Lo que más se está fortaleciendo más es la parte urbana: alineamientos, pavimentación, servicios e infraestructura municipal.

En la actualidad durante los fines de semana y las temporadas altas para el turismo San Cristóbal alberga a una población que asciende a aproximadamente 400,000 habitantes. (tomando en cuenta la población que trabaja y no vive en la ciudad y los asentamientos irregulares).

Alianzas

Alianza con el sector económico, empresarios.

Centro de estudios de Monterrey que pertenece a la red UNESCO.

UNACH, UNICH, UNICACH, CONECULTA, Secretaría de Cooperación internacional del Estado, Turismo del Estado, Sector artesanal y Cultural de la Ciudad, artistas, literatos, bailarines, colonos, comités de barrio.

Instituciones aliadas en Política Pública: ciudadanía y gobierno

Retos

Descentralizar la derrama hacia los barrios para diversificar los productos y la oferta en la ciudad. Se busca generar proyectos que permitan resolver las necesidades de cada uno de los barrios.

Muchos de los nuevos empresarios no quieren entrar al sistema de “ordenamiento” que establece el gobierno (sistemas de pago de impuestos).

Es difícil alinear los intereses de cada uno de los grupos presentes en la ciudad.

Seguridad para tener una ciudad saludable y que impacta en los procesos sociales y económicos.

Intereses

Empresarios: mayor flujo turístico que ocupe sus habitaciones, consuma en los restaurantes

Academia: que se genere investigación que permita tener estrategias bien diseñadas y planificadas, atender las agendas internacionales, espacios de formación, entre otros.

Sector cultural: mejores condiciones laborales, acuerpar al sector artesanal, cultural.

ONG: metas dependen de la agenda que tengan

Programas en el largo plazo

Los programas se están diseñando para ser operados al menos cinco años y que se puedan ver resultados en los primeros cuatro años de implementación.

Visión a futuro

Ciudad sustentable, proyecto comunitario sostenible.

Que la administración sienta las bases para que la administración que venga continúe con las acciones que se diseñen en este periodo y eleven los índices de pobreza, la situación de exclusión y la desigualdad.

Disminuir la brecha de desigualdad y violencia, ya que Chiapas es uno de los estados con mayor violencia hacia la mujer.

Ciudad en paz, sustentable energéticamente, con menos pobreza y violencia de la que hay ahora.

Continuar siendo una ciudad próspera y un Pueblo Mágico.

Fortalecer el proceso de diversidad cultural, ya que en la actualidad el capital cultural se va de la ciudad. Los productos sólo pasan por San Cristóbal y no se comercializan en la ciudad, los productos artísticos son valorados fuera de la región, la gente vive en San Cristóbal, pero no se vende en San Cristóbal.

Apuesta para formar a la gente para transformar el conflicto y el diálogo.

Comercializar, difundir, divulgar.

Qué se debe conservar: recursos naturales, espacios públicos, empoderamiento de la población a través del arte.

Impacto A.C. y Presidenta del Comité de Ciudad Creativa

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 26 de octubre de 2016, 04:30 am

Duración: 00:58:25

Lugar: Skype

TEMAS TRATADOS

- **Situación del Comité de Ciudad Creativa**
- **Plan Ciudad Creativa**
- **Retos**

Situación del Comité de Ciudad Creativa

Durante la conformación del comité se estableció que debía estar conformado principalmente por tres sectores: sector gubernamental, sector privado y sector social.

A través de los tres sectores se pretende tomar en cuenta las decisiones para crear planes de desarrollo que conlleven a política pública y al bienestar de la población en general.

La idea de ser Ciudad Creativa viene de algunas campañas en medios sociales como #Viernestradicional, y acciones como el bazar Masdedos y como una forma innovadora de vincular a los diferentes sectores de la ciudad con otras ciudades a nivel internacional a través de una de formación, colaboración, especialización, entre otras acciones.

El nombramiento fue bien recibido, sin embargo, no tuvo seguimiento en los meses siguientes y el Comité fue desplazado por el Ayuntamiento ya que no se llevó a cabo la ratificación de quienes lo conforman.

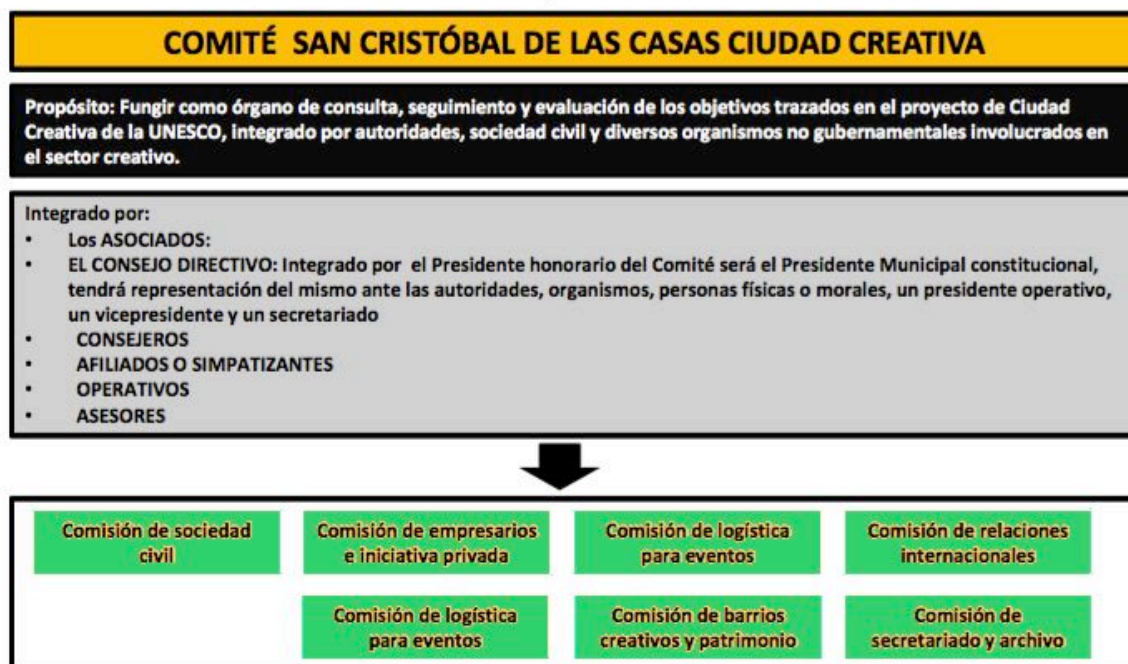
No existió, en su momento, ninguna figura bajo la cual el Comité se ampara y en la actualidad ha perdido fuerza y capacidad de incidir al haber sido desplazado y sustituido por otro Comité.

Las alianzas se diluyeron debido a conflictos y preferencias de la Dirección de Ciudad Creativa. Algunos de los miembros fueron amenazados por el Ayuntamiento con la excusa de que si se mantiene la alianza con el Comité no se otorgará financiamiento.

Existe una gran diferencia con Ensenada que es declarada como Ciudad Creativa gracias a una Organización Civil, que en la actualidad no está teniendo los mismos problemas.

Se ha pedido que protocolicen al Comité, pero no ha habido respuesta del Ayuntamiento ni de UNESCO.

El proceso se ha politizado y se realizan las mismas prácticas de corrupción para mantener el control.



El comité debió fungir como un órgano de consulta.

10.4 Intended structure for the execution and management of the action plan in the event of designation

Present the resources in terms of personnel and/or the unit that will be established to ensure the planning and execution of the proposed action plan and an active contribution by the city to the achievement of the Network's objectives. The person or the director of the proposed unit will be the focal point for the city. Presentation of the planned working arrangements (1000 characters maximum).

For the implementation and monitoring of "creative city project", overall coordination will be from the municipal council, in order to achieve greater coordination, management and access to resources. To provide leadership and coordination of the project, should create the "Creative city Office and promotion of crafts" that depends on the "Secretary of Economic and Social Development". In addition, this office will manage and encourage the direct involvement of "Creative City Committee" which is represented by the creative sectors and members of organized civil society. Both will be responsible for implementing the plan of action, and responsible for the management of resources for their execution. The "Creative City Committee" was created with the main goal to be a consultative body for the design and implementation of the project of creative city, according to the program objectives of UNESCO, in addition to the design of projects to stimulate active participation of the population.

Al inicio se hicieron alianzas con el gobierno estatal por el cambio de poderes que estaba a punto de suceder. Posteriormente esta alianza se rompe ya que el gobierno municipal no ratifica al comité y políticamente el gobierno estatal no puede estar en contra del Ayuntamiento de San Cristóbal.

Al respecto se buscó ayuda de la subsecretaría de la frontera sur de cooperación internacional para recibir asesoría jurídica y generar presión, pero no han dado seguimiento.

No hay interés por fortalecer la economía creativa en las comunidades rurales.

Ahora se plantea pasar el liderazgo a Las Casas Nuestra Herencia quienes han estado trabajando con los barrios históricos de la ciudad, debido al desánimo que existe por los conflictos.

Plan Ciudad Creativa

Tienen cuatro ejes de desarrollo:

1. Estudio y análisis de empresas de la industria creativa a través de esquemas de investigación-acción activa, para recuperar los oficios y a trabajar con las artesanas de las comunidades rurales
2. Incidir en política pública para incidir en la economía creativa.
3. Desarrollo de capacidades e intercambio de experiencias y residencias, con el fin de fortalecer las capacidades y aprendizajes dentro del arte popular.
4. Fomento a la economía creativa: se llevaron a cabo algunos eventos a nivel internacional, para los cuales había dos propuestos. En diciembre se hace el segundo festival en el que el Comité no va a participar.

Existen seis iniciativas, tres son a nivel local y tres a nivel internacional:

1. Creación de un observatorio para la investigación-acción para el impulso de la economía creativa de la ciudad y la región. 1er eje
2. Creación de centros creativos para el diseño e innovación artesanal para la formación del desarrollo de capacidades. Propuesta de un centro de desarrollo regional HUB artesanal. Cada barrio con su centro de desarrollo de barrio.
3. Organismo municipal para el desarrollo de las políticas públicas y de promoción de cultura económica y de desarrollo sostenible. Microempresas.

Internacionales

1. Realizar estancias artísticas, culturales e intercambio de experiencias a nivel internacional para fomentar la innovación y las buenas prácticas.
2. Crear un organismo municipal promotor del comercio internacional
3. Realizar dos encuentros creativos internacionales para fomentar las artes y el arte popular.

Retos

Se requiere de voluntad política para implementar las estrategias que se plantean en el Plan (corrupción).

No ha habido un rol de liderazgo más activo

Plantear al comité como un instituto con su propia organización y presupuesto.

Mejorar las capacidades de quienes trabajan en el gobierno, ya que se requiere liderazgos firmados y formados. La voluntad no basta.

Las ONGs podrían retomar la planeación establecida, sin embargo no han logrado captar recursos. Aunque las acciones deben de hacerse de forma paralela.

Haber postulado a San Cristóbal como Ciudad Creativa en conjunto con el Ayuntamiento ha representado retos muy grandes que tienen que ver con cuestiones políticas y de poca transparencia.

El trabajo en equipo ha sido muy complicado es necesario fortalecer y abrir espacios para generar capacidades para el trabajo en conjunto y la profesionalización.

Es necesario comunicar a la población lo que es Ciudad Creativa.

El Ayuntamiento Municipal ha sido muy hermético.

Se requiere de personas que conozcan muy bien la política pública para hacer los procesos de forma correcta.

Fortalezas

Las ONGs continuarán tomando algunas de las acciones previstas en el plan de Ciudad Creativa.

ANEXO II

Entrevistas realizadas a expertos en planeación local

Entrevistas realizadas a expertos en planeación local

Instituto Municipal de Planeación de Colima
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 17 de octubre de 2016, 12:00 pm
Duración: 00:45:22
Lugar: oficina IPCO

TEMAS TRATADOS

- Experiencia de trabajo en el IPCO
- Financiamiento
- Programas en los que colaboran
- Retos
- Posibles ventajas de la metropolitanización
- Ventajas del IPCO

Experiencia de trabajo en el IPCO

El proceso se inició en 2004 por iniciativa del Ayuntamiento y la sociedad civil, motivados por el trabajo que se estaba haciendo en el Instituto Municipal de Planeación de León, Guanajuato.

A partir de la experiencia de León y la de otras ciudades del país se inició el proceso para sentar las bases del IPCO.

Uno de los elementos que contribuyó a afianzar la estructura del Instituto fue la participación a una red internacional canadiense, *Sustainable Cities International*, quien condicionó al municipio a través de la creación de un órgano que trabajara con la ciudadanía.

A partir de esto, el Ayuntamiento empieza a buscar las diferentes formas en las que se puede trabajar con la ciudadanía para pertenecer a la organización.

De acuerdo a las opciones que en ese momento existían el IPCO se posicionó desde un inicio como un organismo público descentralizado, posteriormente el mismo IPCO pone como condición para operar la permanencia del Director General en el puesto durante 5 años para trascender la temporalidad de los ayuntamientos municipales y fomentar la apropiación de los proyectos por parte de la ciudadanía.

La estructura del IPCO es la siguiente:

- Cuerpo técnico independiente de la estructura del Ayuntamiento Municipal.
- Organismo ciudadano conformado por un mínimo de 13 consejeros y un máximo de 23 (se observó que en otras ciudades cuando el organismo ciudadano era mayor a los 23 miembros la toma de decisiones y el proceso de consenso era mucho más complejo, como sucede en Manzanillo). Los miembros del consejo son: Universidad de Colima, Instituto Tecnológico de Colima, Colegio de Médicos, Cámara de Restauranteros, Transportistas, CANPEVI, 2 Colegio

de Arquitectos, Colegio de Ingenieros Civiles, Colegio de notarios, asociación de cronistas e historiadores de los pueblos de Colima, Federación de transportistas, ONG, CANACO y CANACINTRA. El presidente es elegido por los consejeros.

- Junta de gobierno conformada por 4 miembros del Ayuntamiento y 3 del consejo ciudadano. Presidida por el Presidente Municipal, comisión de obra pública y comisión de desarrollo urbano y un vicepresidente/a que es un regidor elegido por el cabildo; de la parte ciudadana uno es el presidente del consejo ciudadano y dos vocales.

Cada organismo cuenta con una estructura y responsabilidades definida en los acuerdos dentro del decreto.

Financiamiento

En ocasiones el financiamiento del IPCO es complicado, sobre todo al inicio porque los nuevos Ayuntamientos no tenían claro el papel y la utilidad del Instituto. Lo cual se fortaleció gracias a las políticas públicas que se estaban implementando en ese momento, una de ellas era la creación de Institutos de Planeación Municipal.

El Instituto tiene la capacidad de bajar fondos de programas federales para complementar el financiamiento que le otorga el Ayuntamiento Municipal para el pago de nómina y gastos de operación. Los cuales contribuyen también a fortalecer los estudios que se llevan a cabo en el Instituto para entender mejor los procesos de la ciudad y que pueden retomarse en las diferentes administraciones, de acuerdo a lo que consideren prioritario.

Programas

1. **Estudio de uso del espacio público**, en el cual se logró entender que el diseño del espacio público debe estar acompañado por la ciudadanía:

Reconocimiento de los espacios públicos (espacios públicos abandonados porque nunca se ha tomado en cuenta lo que los vecinos y la población quiere, los espacios un cubren sus expectativas y no se apropian de ellos). Una de las cosas más importantes que han descubierto es a tomar en cuenta a la población, misma que debe participar en cada uno de los procesos.

2. **Recuperación de cuerpos de agua**: se ha trabajado con los vecinos para saber el nivel de representatividad del río en la población, zonas altas y en la ciudad. Ha contribuido a mejorar la calidad de agua del río y que este tenga mayor representatividad entre los vecinos. Sin embargo, esto ha representado algunos inconvenientes para la industria de la construcción porque no les permite aprovechar el terreno que está a un lado del río.
3. **Ciclopistas** para conectar a los municipios conurbados.
4. **Mejoramiento del transporte público**.
5. **Centro a centro**, entre Villa de Álvarez y Colima.
6. **Ruta turística**, Colima, Villa de Álvarez, Comala.

Retos

Las administraciones públicas en ocasiones no tienen la capacidad de reconocer la importancia de la participación ciudadana.

Existe mucho paternalismo, la ciudadanía no tiene capacidad de autogestión.

Es complejo establecer relaciones entre los municipios conurbados y la ciudad de Colima, porque se percibe como una imposición por parte de la capital del estado, es necesario cambiar la visión para reconocer las ventajas de la coordinación metropolitana.

Incluir a la población en las decisiones y generación de propuestas en el Ayuntamiento, para que las propuestas puedan trascender.

Voluntad política para facilitar el trabajo.

Posibles ventajas de la metropolitanización

El IPCO ha contribuido a generar sinergias y que se considera positivo ampliar hacia los municipios conurbados.

Hacer más eficiente el gasto público y mayor capacidad técnica para resolver sus problemas.

Mejorar el manejo y disposición de los residuos sólidos.

Coordinar las acciones sobre todo en las calles y carreteras colindantes.

Mejorar el manejo del agua.

Homologar criterios.

Ventajas

INAH otorgado reconocimientos por mejorar la señalización y banquetas en el casco histórico. Igualmente, legitimó a la institución otorgándole la capacidad de evaluar y autorizar las nuevas propuestas de construcción en el centro histórico.

Departamento de Planeación en Medellín 2012-2015

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 21 de octubre de 2016, 3:00 pm

Duración: 00:46:16

Lugar: virtual

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de trabajo en el IPCO**
- **Financiamiento**
- **Programas en los que colaboran**
- **Retos**
- **Posibles ventajas de la metropolitanización**
- **Ventajas del IPCO**

Fortalezas de Medellín

Ciudad con una base académica y universitaria muy importante, lo cual contribuye a reconocer la importancia de la planeación estratégica.

Precursora en planeación estratégica en Latinoamérica.

Población con una identidad similar y sentimiento de pertenencia.

Crisis de finales de los 80 y principios de los 90 contribuyó a detonar el proceso de planeación.

Retos en 1980-1990

Tasas de crecimiento poblacional muy altas entre 1950 y 1970. Fuerte transformación de la población de 350,000 a 2,000,000; hizo que muchos se asentaran en zonas de alto riesgo e impacto ambiental.

Urbanización, crisis económica, narcotráfico, violencia, exclusión social y aislamiento de la ciudad, contribuyeron a acentuar la crisis de finales de los 90.

Clave: Medellín usó herramientas de la planificación territorial para afrontar sus debilidades, debido a la situación que se vivía la ciudadanía tuvo la necesidad de impulsar la planeación, de otra forma habría sido muy complicado impulsar las acciones que se llevaron a cabo. Había una emergencia social y territorial en todos los sentidos. Sólo ahí se pudo crear sinergias para mejorar la situación.

Qué hacer frente a la emergencia de los social no vinculante

En Medellín se juntan cambios en la constitución y la situación de emergencia.

Aprovechar la emergencia de lo social para formar ciudadanía. Establecer un compromiso de la ciudadanía con el territorio.

La ciudadanía debe entender que la ciudad y el territorio son un proyecto compartido, en la cual se debe llegar a los objetivos y acuerdos comunes a partir de una base de participación, diálogo, corresponsabilidad y **llegar a acuerdos sobre los asuntos fundamentales**, que son: tener una agenda compartida, corresponsable, de largo plazo en la cual más allá de las coyunturas específicas, políticas, electorales y de cada gobierno hay **asuntos que son básicos** para la sociedad y que nos van a ayudar a todos: **equidad, inclusión y desarrollo humano, educación, medioambiente, movilidad y transporte, acceso a la ciudad, empleo, desarrollo económico, seguridad, gestión del riesgo y los desastres, atención a las comunidades vulnerables.**

Una sociedad madura es aquella que entiende que todos estos asuntos son básicos e indispensables en una sociedad. Esto puede adquirir matices distintos y características especiales según quien las lleve a cabo, pero es indispensable que estén ahí y que se lleven a cabo.

Es necesario saber reconocer los momentos en los que podemos empujar las acciones hacia la equidad social.

Llegar a acuerdos sociales e institucionales que ayuden a financiar las iniciativas que se plantean en la planeación territorial, para poder mejorar la ciudad. Es necesario regularizar los impuestos para que las administraciones cuenten con los medios necesarios.

Además, es necesario contar con los recursos financieros necesarios para poner en marcha todas las iniciativas que se plantean.

Crear mecanismos de confianza y respeto por la institucionalidad.

Las instituciones deben desarrollar la capacidad de respeto y reconocer qué se necesita cambiar.

Para cambiar se requiere un liderazgo adecuado.

Es necesario encontrar el punto medio, no se puede hacer la democracia a la medida de un solo grupo. Todos tienen que estar ahí.

Los líderes tienen que entender que para llegar a acuerdos tienen que estar presentes todos (“hasta los que no nos gustan”).

Tiene que haber disposición para el diálogo: todos en la mesa y todo sobre la mesa. Cuando no están todos ni todo, es muy complicado.

Se deben reconocer los roles, no sólo los que juegan los actores clave, sino también los roles de los elementos del territorio (ley, territorio, garantías mínimas para la población y grupos sociales que existen). Nadie va a aceptar un proceso en donde se desconozca el rol que juega.

Reconocer lo que hay para saber hacia dónde se puede ir. De lo contrario estamos hablando de radicalidad.

Cómo se incluyen las minorías a la planeación

Se ha reconocido el origen de gran parte de los sectores sociales que existen en Medellín. Entender que todo está vinculado.

Se ha generado conciencia entre las clases altas para contribuir, a través de sus impuestos, a mejorar las condiciones en las que viven las comunidades con menores recursos.

Apuesta por el territorio e identidad y apropiación del territorio.

Retos

Coordinación metropolitana, la gente y la administración reconoce que el futuro de Medellín depende en gran medida del entorno en el que se encuentra (agua potable, energía, seguridad, violencia y delincuencia, déficit de vivienda, movilidad, entre otros).

En la actualidad los logros en términos de equidad y mejoramiento de la calidad de vida en Medellín han contribuido a desarticular los diferentes sectores sociales.

Retos de desarrollo económico y de equidad que deben ser resueltos.

Es necesario ampliar los logros consolidados al resto de la región y

Aprendizajes en Medellín

La ciudad es un proyecto compartido.

Planeación es esencial pero insuficiente, debe ser integral y llevar a cabo las acciones previstas en la planeación. Hay que accionar, las cosas hay que hacerlas y para ellos se necesitan recursos (económicos, ambientales y sociales). Lograr la convergencia entre planear y hacer.

No se ha discutido todo, pero se ha discutido mucho, por eso hay que hacer.

Para San Cristóbal

Es necesario desencadenar un proceso de planeación estratégica con la participación social, se deben hacer visible el mapa de los problemas en que entre todos se deben afrontar, echando mano de la capacidad de participación que existe en San Cristóbal de las Casas, para definir los compromisos que entre todos se deben asumir.

ANEXO III

Resumen del análisis de entrevistas realizadas a actores clave

Resumen de entrevistas realizadas a actores clave

Departamento de Procesos Culturales y Construcción Social de Alternativas de El Colegio de la Frontera Sur

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 16 de enero de 2016, 9:32 am

Duración: 0:52:13

Lugar: Instalaciones de El Colegio de la Frontera Sur

TEMAS TRATADOS

- Ordenamiento Ecológico y territorial de San Cristóbal de las Casas
- Carta Urbana de San Cristóbal de las Casas
- Experiencia dentro de la Comisión de Agua Potable en la ciudad
- Alianzas consolidadas en el municipio y a nivel estatal.
- Retos y fortalezas

Resumen:

EL acelerado crecimiento urbano en San Cristóbal de las Casas, Chiapas; nos empuja a construir sobre las reservas ecológicas en los territorios cercanos a la ciudad.

A raíz de esto, los usos de suelo se modifican al igual que las dinámicas, generando una lucha por el espacio urbano. Una forma de contrarrestar este fenómeno es la creación de una ciudad poli céntrica que disminuya la presión sobre el área urbana y sus recursos naturales.

Debido a que los niveles de confianza de la sociedad hacia los diferentes niveles de gobierno han decaído en las últimas décadas, es importante implementar nuevos programas que contribuyan a elevar dichos niveles a nivel local, a través del aumento del nivel de la calidad de vida en las comunidades rurales de San Cristóbal y las colonias periféricas que sienten bases para la colaboración en términos de equidad para lograr cambios significativos en el ámbito local y a nivel global.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Actores/Agentes					
Alianzas	· Alianzas con SEDATU y otras dependencias (a nivel discursivo)				
Acciones					

Proyecto	· Creación de nuevos centros de población interconectados				
Programas	· POET				
Fortalezas					
Problemática	· La falta de atención al medio rural ejerce mayor presión a las zonas urbanas.	· Cambios en el uso de suelo modifican las dinámicas en el espacio urbano (gentrificación y subdivisión de predios). · Debilitamiento de las estructuras organizativas en el Ayuntamiento Municipal y la población desdibuja los canales de comunicación y la información. · El nivel de participación de la población depende de su calidad de vida. · Los altos niveles de desconfianza no permiten generar alianzas en el largo plazo.		· Reservas ecológicas territoriales afectadas por el crecimiento de la población urbana. · Cambios en el uso de suelo demanda más recursos naturales y los degrada.	
Retos	· Ciudad poli-céntrica representa retos culturales.			· Los sistemas de agua potable cuentan con retos en el abastecimiento por pérdida de las zonas de recarga.	
Visión a futuro (propuestas)		· Los cambios deben realizarse de forma colectiva para incidir a nivel local y global.			

Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica A.C.

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 17 de enero de 2016, 4:30 pm

Duración: 1:35:43

Lugar: Instalaciones de El Colegio de la Frontera Sur

TEMAS TRATADOS

- Problemática urbana asociada al sistema económico actual
- Re significación de la identidad local con base en la historia
- Plan actual de Ordenamiento Territorial

Resumen:

Ante el modelo de Ordenamiento Ecológico Territorial tendiente a densificar la ciudad y a crecer sobre las zonas de Reserva Ecológica Territorial, se realiza un Programa de Ordenamiento Ecológico Territorial orientado a descentralizar las actividades dentro de la ciudad y a conservar las Reservas Ecológicas a través de la innovación y la re-significación de las especializaciones barriales y los espacios públicos para promover una visión intercultural que dé autonomía a los diferentes grupos sociales y los vincule a través de redes.

El modelo de POET se centra en las necesidades de una ciudad patrimonial que promueva la conservación y la eficiencia de los espacios.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Actores/Agentes					
Alianzas	· Alianza entre ONGs (a nivel de colaboración)				
Acciones					
Proyecto	· Ciudad multipolar que responda a las diferentes formas de organización				
Programa					
Fortalezas					
Problemática	· Los límites de espacio y abastecimiento en la ciudad aumentan la presión a la zona Norte y Sur de la ciudad.	· Los desacuerdos entre grupos sociales generan conflictos constantes y una creciente resistencia cultural.			· Falta de una visión intercultural que valore las capacidades y el patrimonio de los grupos sociales presentes.

	· La sectorización de los programas y planes no vinculan los elementos comunes. · Los modelos de planeación inducen al crecimiento perpetuo.				
Retos		· Generar alianzas a partir del reconocimiento de la autonomía de cada grupo.			
Visión a futuro (propuestas)	· El POET debe responder a un modelo de ciudad patrimonial que propicie la conservación de los recursos naturales y el patrimonio.		· Descentralización a través de la innovación en las especializaciones barriales.		

Departamento de Imagen Urbana y Desarrollo, Ayuntamiento Municipal

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 17 de enero de 2016, 10:30 pm

Duración: 0:25:43

Lugar: Instalaciones del Ayuntamiento Municipal

TEMAS TRATADOS

- Alianzas
- Actividades principales
- Plan actual de Ordenamiento Territorial

Resumen:

Debido a los conflictos que originan los cambios de uso de suelo y las ocupaciones ilegales de zonas federales y privadas, el Ayuntamiento municipal se centra en desincentivar las invasiones de predios, regular el uso del suelo y promover la participación ciudadana.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones	· Acciones de carácter administrativo				
Proyecto					
Programa					
Problemática	· El Ayuntamiento Municipal se asume como un ente administrador y regulador.	· Las invasiones de terrenos particulares y federales originan conflictos.			
Actores/Agentes		· Coordinación de Imagen y Patrimonio			· INAH, CACHAC y CICCH.
Alianzas		· Alianzas a nivel gubernamental			· Alianzas con instituciones como de investigación para proteger el patrimonio cultural construido (a nivel discursivo)
Retos					
Fortalezas					
Visión a futuro (propuestas)					

Investigadora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 27 de abril de 2016, 11:30 pm

Duración: 0:49:55

Lugar: ITESO

TEMAS TRATADOS

- A Experiencia en la conformación del expediente de Ciudad Creativa en San Cristóbal
- Retos durante la gestión municipal

Resumen:

Apostar por la conservación de algunas formas de patrimonio intangible como las artesanías y el arte popular desencadena acciones que contribuyen a conservar lo tangible de forma integral, en este sentido la conservación debe partir del desarrollo de capacidades artísticas populares, incidir en política pública, realizar acciones, proyectos y programas a partir de la Investigación-Acción Participativa y el fomento de la economía creativa y los canales de comercialización.

Además, incidir de forma integral contribuye a modificar los patrones actuales en la ciudad para crear nuevas capacidades artísticas y modelos de transición claros entre los diferentes periodos administrativos y su funcionamiento.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones			· Acciones emergentes consolidan los programas de difusión y comercialización de artesanías. · Reconocimiento de los sectores artesanales y creativos contribuyó a reconocer los vínculos existentes entre los sectores.		
Proyecto	· Proyecto para reconocer el territorio y sus principales características como insumo del programa Barrios Mágicos				
Programa					· Programa de Barrios Mágicos ayuda a consolidar a San

					Cristóbal como Ciudad Creativa.
Problemática		· Falta de mecanismos de transición entre administraciones dentro del Ayuntamiento Municipal rompen con las acciones y programas en el largo plazo. · Inexistencia de mecanismos en la administración actual para echar a andar el programa establecido para Ciudad Creativa. · No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa			
Actores/Agentes		FONART, SEDESOL, CONACULTA, CONALMEX, Museo de Arte Nacional, Instituto CASA Chiapas, ONG dedicadas a la comercialización de productos artesanales.			Ayuntamientos de las Ciudades Creativas en el rubro de Arte y Artesanía Popular (Corea, Japón, China, Italia, EUA y Egipto).
Alianzas		· Se generan alianzas colaborar en la conformación del expediente de Ciudad Creativa.			
Retos					· Se requiere fortalecer los vínculos a nivel nacional para canalizar el potencial de la ciudad.
Fortalezas					
Visión a futuro (propuestas)					· Desarrollo de capacidades artísticas en diferentes niveles (desarrollo de capacidades, política pública, IAP y economía creativa) para fomentar el turismo e iniciativas de aprendizaje y formación.

Alianza Cívica, Chiapas A.C.
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 18 de julio de 2016, 12:00 pm
Duración: 1:14:04
Lugar: Oficinas de Alianza Cívica, Chiapas A.C.

TEMAS TRATADOS

- Participación de la población en la actualidad
- Participación en el San Cristóbal antiguo
- Retos que se identifican en el trabajo con familias provenientes de comunidades rurales
- Gobernabilidad y participación en los barrios y colonias de San Cristóbal
- Conservación del patrimonio local
- Retos
- Elementos más valiosos en el municipio (lo que se debe conservar)

Resumen:

Las iniciativas para la conservación de los ecosistemas locales no han tenido el impacto deseado debido que los canales de comunicación con la población no han sido suficientemente explorados, por esta razón los niveles de conciencia ambiental siguen siendo muy bajos y muchos espacios destinados a la conservación se han perdido.

Los espacios de participación no son eficientes ya que no se generan propuestas o acciones en alianza que impacten directamente a los mecanismos gubernamentales que en la actualidad no permiten la participación social en la planeación y la toma de decisiones.

Los altos índices de migración y la población flotante en la ciudad trastocan las estructuras de los barrios tradicionales disminuyendo el nivel de impacto de las propuestas ciudadanas.

El auge de la modernidad y la subordinación de la cultura de la población originaria de las comunidades rurales frente a las culturas dentro de la ciudad, ha provocado movimientos sociales que han reinventado la cultura y la identidad en San Cristóbal frente a la creciente desigualdad entre los grupos sociales.

Frente a lo anterior se debe propiciar el reconocimiento del valor cultural de los grupos culturales que habitan en la ciudad, los medios de producción tradicionales, los servicios que ofrecen los ecosistemas locales y las propuestas de la ciudadanía para dar pie a una ciudadanía activa con responsabilidades y objetivos claros.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					
Proyecto					
Programa				· Mejora del manejo del agua en la ciudad	
Problemática	· La política pública no está orientada a proveer herramientas y espacios para la participación ciudadana. · Los programas focalizados refuerza la desvinculación al interior del Ayuntamiento. · La mala orientación de la política a nivel local obstruye el ejercicio de la gobernabilidad. · La institucionalización de los procesos trunca la gobernabilidad.	· Los canales de comunicación entre ONG y la población son complejos y están poco explorados. · Los espacios de participación son poco efectivos debido a la falta de propuestas y acciones estratégicas. · La burocratización de los procesos dentro del Ayuntamiento y la falta de claridad en los mismos contribuyen a reacciones violentas. · Los espacios de comunicación y negociación entre el Ayuntamiento y la población se están degradando. · Antagonía entre la apropiación del territorio y sus dinámicas en los grupos sociales presentes (La apropiación de territorio y sus dinámicas son entendidas de formas distintas). · La desigualdad entre la burocracia y el resto del pueblo no permite establecer canales de diálogo. · No existe una formación para el diálogo.		· El nivel de concientización para la conservación de los recursos naturales es muy bajo. · El Ayuntamiento Municipal no prioriza la conservación de los ecosistemas locales.	· Los altos índices de migración trastocan las estructuras organizativas y la cohesión dentro de los barrios históricos. · La falta de reconocimiento y valorización de las culturas provoca la pérdida de algunas prácticas y la negación de ciertas identidades. · El auge de la modernidad no permite que la cultura evolucione de forma orgánica dentro de la ciudad. · Los movimientos sociales han contribuido a resignificar y reinventar la cultura local. · Pérdida o desplazamiento de los oficios tradicionales por la falta de valoración.
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos	· Crear nuevos instrumentos de planeación para lograr la sustentabilidad, la participación social y una ciudadanía activa. · Construir espacios de participación que abonen a la gobernabilidad y la representación efectiva de la población.	· La ciudadanía debe contribuir a tener objetivos y responsabilidades claras para que el Ayuntamiento mejore el trabajo que realiza.		· La conservación requiere de acciones integrales	· Las nuevas formas de resignificar y reinventar la cultura pueden contribuir a reconocer la autonomía de los grupos sociales. · Revalorar la diversidad cultural.

Fortalezas					· La diversidad cultural es el principal atractivo de la ciudad.
Visión a futuro (propuestas)					

Ayuntamiento Municipal de San Cristóbal de las Casas 2011-2012

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 18 de julio de 2016, 12:00 pm

Duración: 0:54:57

Lugar: Domicilio particular

TEMAS TRATADOS

- **Trayectoria política**
- **Condicionantes frente a la aplicación del presupuesto en el área rural antes que a la zona urbana**
- **Condicionantes a nivel de política pública y estrategias del desarrollo a nivel estatal y nacional**
- **Qué implicaciones tiene ser una ciudad con patrimonio histórico**
- **Cómo se vive la polarización**
- **Qué se necesita para que la ciudadanía sea consciente de los problemas políticos**
- **Cuáles son los canales de comunicación más importantes y certeros**
- **Implicaciones para adaptar las promesas de campaña a lo que se está llevando a cabo en el Ayuntamiento saliente (proceso de transición)**
- **Papel de la Academia desde la perspectiva del Ayuntamiento Municipal**
- **Papel de los grupos de empresarios desde la perspectiva del Ayuntamiento**
- **Acciones estratégicas para cada uno de los sectores presentes en el municipio**
- **Retos**

Resumen:

La pérdida del valor de las actividades que se realizan en el campo frente a la ciudad durante las últimas décadas incentiva la desigualdad entre la población rural y la urbana, situación que aumenta la presión dentro de la ciudad debido a la constante migración de la población rural hacia la ciudad.

Además de la presión en las zonas urbanas, la planeación municipal no está orientada a resolver problemas estratégicos en el largo plazo y de forma integral, debido a la falta de mecanismos de transición y seguimiento entre administraciones, el constante manejo de ciertos grupos culturales para fines políticos, el pago de favores políticos y las acciones focalistas que rayan en la resolución de lo urgente; a su vez estas acciones generan profundos conflictos sociales que en la mayoría de los casos son incentivados por los líderes sociales en el afán de resolver sus propios intereses.

Dichos conflictos disminuyen el impacto de los programas de desarrollo social, mismos que en la actualidad siguen reproduciendo esquemas de solución de corte asistencialista y no un verdadero cambio social orientado a que la ciudadanía pueda acceder a procesos de formación para tomar

parte en las decisiones y negociaciones a nivel municipal de forma reflexiva, consciente y constructiva a través de las cuales se priorice el bien común sobre el individual.

Finalmente, ser una ciudad con patrimonio histórico y tradiciones emblemáticas ha contribuido a tener una mayor visibilidad a nivel nacional e internacional, sin embargo, el mal manejo de las externalidades de las actividades turísticas pone en riesgo los paisajes, los ecosistemas locales y el sustento de la población, para ello se requiere hacer alianzas con los distintos sectores en el largo plazo para acompañar la resolución de problemas reales y estratégicos.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Intereses		Sociedad Civil: centrada en la infraestructura y un ambiente seguro. ONG: orientada a mejorar la calidad de vida de la población	Mejorar la infraestructura y la calidad de las zonas turísticas.	Academia: conservación de los ecosistemas locales.	
Acciones		· Las actividades y programas se difunden por los canales convencionales de comunicación (radio y periódicos).			
Proyecto					
Programa					
Problemática	· No existen programas que propicien un verdadero desarrollo social. · Durante muchas décadas se ha priorizado a la ciudad frente al campo, situación que aumenta la presión en la periferia de la ciudad. · Las políticas no contemplan mecanismo para adaptar las estrategias de desarrollo al entorno local. · El pago de favores políticos no permite la planeación integral. · Las acciones o programas que se continúan entre las administraciones no son estratégicas sino paliativas. · Los Ayuntamientos no han facilitado convenios de	· EL clientelismo político profundiza la desigualdad entre los grupos sociales. · La falta de apropiación de iniciativas es causa de la toma unilateral de las grandes decisiones. · Priorizar el bien privado sobre el colectivo genera conflictos sociales · No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales. · Los conflictos sociales son provocados por los líderes políticos. · Los mecanismos de diálogo entre la población y el	· El mal manejo de las externalidades del turismo contribuye a la desaparición de las reservas ecológicas y la implantación de empresas foráneas que impactan directamente al empresario local.		

	colaboración y participación entre los diferentes sectores (académico, económico y ONG) para que éstos acompañen la solución de problemas estratégicos.	Ayuntamiento son muy desgastantes. · No existen mecanismos de seguimiento y transición entre las diferentes administraciones. · Falta de conciliación de intereses disminuye el impacto de los programas sociales.			
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos	· La planeación no debe estar orientada a un solo sector. · Las políticas deben estar alineadas desde lo local para responder a problemas reales.	· Se requiere una ciudadanía consciente y activa.			
Fortalezas					· El patrimonio local contribuye a tener mayor visibilidad a nivel nacional e internacional.
Visión a futuro (propuestas)		· La población debe ser formada para ser reflexiva ante el origen de los conflictos locales.			

Junta de vecinos del barrio de Cuxtitali
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 18 de julio de 2016, 5:20 pm
Duración: 0:48:54
Lugar: domicilio particular.

TEMAS TRATADOS

- **Actividades en el barrio**
- **Cambios significativos derivados de la gestión**
- **Implicaciones de las acciones de gestión del barrio**
- **Alianzas y vínculos**
- **Acciones en alianza**
- **Relación con el ayuntamiento municipal**
- **Retos**

Resumen:

Existen vínculos muy fuertes entre quienes viven en los barrios de la zona Oriente de la ciudad a través de los cuales se han logrado importantes acciones como el nombramiento de algunas reservas para la defensa del patrimonio natural y la conservación de los oficios y tradiciones culturales. Así mismo estos vínculos han abierto espacios donde la población echa mano de la creatividad para establecer formas de comercio alternativo e intercambio de bienes, la apropiación del territorio y el reconocimiento de las acciones que la población puede realizar sin la intervención del Ayuntamiento Municipal y sus responsabilidades.

Sin embargo, se identifica que los conflictos sociales se generan a partir de que los intereses entre los diferentes sectores y grupos sociales de la ciudad no están alineados por lo que la defensa del bien individual es prioritaria, así los canales de comunicación entre la población y el Ayuntamiento Municipal se degradan de forma considerable y no propician la negociación profundizando la brecha entre unos y otros.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones		· Explorar diferentes canales de comunicación con la población a través de la valoración de capacidades.	· Promoción del comercio alternativo entre la población.		· Estrategias de difusión de los oficios y tradiciones en los barrios que fortalecen las acciones de conservación.

Proyecto		· Reconocimiento del territorio para priorizar acciones estratégicas y el reconocimiento de responsabilidades entre la ciudadanía.			
Programa		· Acciones orientadas a fortalecer las estructuras organizativas y los espacios de convivencia en los barrios para mejorar la cohesión social.		· Rescate y decreto de las reservas ecológicas para asegurar el sustento de la población en el largo plazo.	
Problemática	· Los intereses de los diferentes sectores no están alineados para priorizar el bien común.	· No existen mecanismos de comunicación y negociación entre el ayuntamiento y la población. Hermetismo frente a la creación de alianzas o vínculos con otras entidades.			
Actores/Agentes					
Alianzas		Alianzas con otros barrios y ONG			
Retos		· Poca capacidad y disposición para establecer canales de comunicación con el Ayuntamiento municipal.			
Fortalezas				· Alianzas fuertes y exitosas para la defensa del patrimonio natural.	
Visión a futuro (propuestas)					

Centro Cultural de los Altos del INAH

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 25 de julio de 2016, 12:00 pm

Duración: 1:10:43

Lugar: Ex Convento de Santo Domingo

TEMAS TRATADOS

- Misión y visión del Instituto
- Importancia de San Cristóbal para la sede INAH
- Papel del INAH en Chiapas
- Instituciones que colaboran en la conservación del patrimonio
- Alianzas
- Retos
- Acciones recientes

Resumen:

Reconocer que la cultura se vive día a día y es dinámica al igual de las diferentes identidades en el municipio nos ayuda a entender la complejidad de la labor de conservación de las diferentes representaciones del patrimonio que en la actualidad la población no valora. Por esta razón se requieren fuertes campañas de sensibilización para la conservación del patrimonio y el tratamiento apropiado de las zonas periféricas en las que se localizan excavaciones para encontrar piezas prehispánicas.

Conservar el patrimonio local, da paso a nuevas actividades económicas como el turismo, que se ven reforzadas con el flujo constante de personas y mercancías ya que la ciudad continúa siendo un punto medular en el estado de Chiapas.

La alta especialización del INAH no ha requerido la construcción de alianzas de colaboración con otras instituciones para la conservación del patrimonio.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					Acciones de concientización con la población de la periferia.

Proyecto					
Programa					
Problemática		· Las múltiples identidades presentes en San Cristóbal dificultan la conservación del patrimonio.			· La conservación del patrimonio requiere de fuertes campañas de sensibilización entre la población.
Actores/Agentes					
Alianzas					· Las alianzas de colaboración son puntuales y funcionan para acciones de difusión y concientización.
Retos					
Fortalezas	· San Cristóbal continúa siendo uno de los puntos medulares en el estado, por lo que el flujo de mercancías, visitantes y la población local es constante.	· El bagaje cultural de la población local es muy extenso.	· La conservación del patrimonio contribuye a desarrollar otras actividades que contribuyen a la economía local, como el turismo.		· Reconocer que la cultura es dinámica nos lleva a entender que es inevitable la pérdida, transformación y resignificación de algunos de sus elementos. · Zona con mayor acervo de monumentos históricos de la época de la colonia y prehispánica.
Visión a futuro (propuestas)					

TEMAS TRATADOS

- **Trayectoria del trabajo con los barrios y colonias del sur**
- **Retos para la organización entre barrios y colonias con diferentes formas organizativas en la ciudad.**
- **Relación con el Ayuntamiento Municipal**
- **Espacios públicos**
- **Seguridad**
- **Zonas de recarga más importantes**
- **Proceso de cambio entre coordinadores**
- **Diferencias entre San Cristóbal hace 20 años y la actualidad**
- **Alianzas con barrios que no pertenecen a COCOSUR**
- **Retos en COCOSUR**
- **Qué es lo que se quiere conservar**

Resumen:

La organización de los barrios surge de la problemática política y ambiental que se vive desde hace 30 años, para resolverlas se han generado estructuras que reconocen la autonomía de los barrios, donde las decisiones se toman a través del consenso social y se comunican a la asamblea general en un esquema de acompañamiento continuo.

Cada miembro de la organización realiza acciones voluntarias a favor del bien común, debe reconocer sus responsabilidades y derechos y goza de una serie de privilegios gestionados en los 30 años de actividades de COCOSUR.

Los rituales culturales forman son muy importantes en la conservación del medioambiente y la consolidación de alianzas con otros barrios y zonas de la ciudad.

Se reconoce que los procesos de toma de decisiones son muy lentos por lo que en COCOSUR se han creado mecanismos de seguimiento para los acuerdos establecidos con el Ayuntamiento Municipal durante la transición de administraciones.

Se ha desarrollado la capacidad de adaptación frente a la modificación de las estructuras a causa de los movimientos sociales; y el aprendizaje e implementación de acciones y estructuras dentro de dichos movimientos para fortalecer aún más la organización.

Los espacios públicos son vistos como el lugar de convivencia y reconocimiento de la alteridad en cada uno de los barrios por lo que deben dar cabida a diferentes actividades orientadas a la defensa del patrimonio natural y un ambiente de seguridad entre la población.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					
Proyecto					
Programa	La organización se consolida como una forma de hacer frente al clientelismo político.				Los rituales culturales juegan un papel muy importante en la conservación de los recursos naturales.
Problemática	La toma de decisiones basada en el consenso social es muy lenta y no responde a los tiempos de las administraciones.	- Procesos de negociación basados en movilizaciones sociales. - Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social. - Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.			
Actores/Agentes					
Alianzas				Alianza entre 16 barrios del sur de la ciudad y la zona Oriente (aproximadamente 1,600 familias).	
Retos		Los movimientos sociales han trastocado las estructuras organizativas, al introducir nuevas firmas y permitir el desarrollo de la capacidad de adaptación.			
Fortalezas	- La organización fomenta el reconocimiento del territorio y sus problemáticas. - La comunicación de las decisiones tomadas se hace de forma compartida.	- Procesos de negociación basados en movilizaciones sociales. - La organización contribuye a reconocer la alteridad y establecer compromisos sólidos.		- La lucha por el patrimonio natural fortalece los lazos de colaboración entre la población. - El manejo de residuos aporta ganancias a los barrios.	

	· La organización tiene claros los mecanismos para dar continuidad a los compromisos establecidos durante la transición de administraciones. · Presencia de mecanismos de seguimiento durante la transición de los líderes barriales.	· COCOSUR no demanda cooperaciones y el trabajo es voluntario. · Reconocimiento de la autonomía y la capacidad de resolución de problemáticas. · Ambiente seguro en colonias y barrios.			
Visión a futuro (propuestas)		· Los espacios públicos deben dar cabida a múltiples actividades de recreación, convivencia y conservación de patrimonio natural, en términos de equidad social.	· Expulsar a las empresas transnacionales dela ciudad.	· Los servicios ecosistémicos deben ser valorados por toda la población.	

Pronatura Sur
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 5 de agosto de 2016, 05:00 pm
Duración: 1:07:50
Lugar: Kinoki

TEMAS TRATADOS

- **Trayectoria de trabajo**
- **Comité de Cuenca del Valle de Jovel**
- **Trabajo realizado en Chamula y los bienes colindantes con San Cristóbal**
- **Nivel de conciencia entre la ciudad y las comunidades de San Cristóbal de las Casas**
- **Colaboración en las acciones de ordenamiento del territorio**
- **Retos**

Resumen:

EL decreto de las zonas sujetas a conservación no se ha dado bajo el principio de información a la población, los polígonos no están bien definidos y los mecanismos de conservación no son claros; por esta razón, los cambios de uso de suelo para el avance de la ciudad son la principal amenaza de las zonas de conservación en el municipio.

Dicho avance, provoca la pérdida y degradación de los humedales, de los cuales hemos perdido cerca del 70% dando paso al aumento de la vulnerabilidad de la población frente a riesgos de carácter ambiental, la pérdida de los servicios ecosistémicos y culturales que ofrecen a la población; además, esto podría agravarse si se extrae agua del subsuelo por hundimientos.

Los niveles de conciencia ambiental en las comunidades rurales del municipio son más elevados ya que están experimentando la pérdida de algunas especies sagradas, por lo que se han implementado algunos programas de reforestación que a pesar de su importancia están generando un fenómeno de pinarización.

Una forma de contrarrestar el cambio de uso de suelo incentivado por los propietarios de las zonas sujetas a conservación es a través de los programas de pago por servicios ambientales, los cuales en la actualidad enfrentan algunos retos ya que no son redituables para los propietarios siendo dependientes de la voluntad de los mismos.

En este sentido se considera importante generar alianzas de colaboración interinstitucionales e intermunicipales para incidir en política pública, sin embargo, dichas alianzas han sido complejas ya que en los municipios aledaños no se cuenta con los mismos niveles de participación social que en San Cristóbal.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones				· Acciones de reforestación en las comunidades rurales del municipio (fomentan pinarización).	
Proyecto					
Programa					
Problemática	· Los recursos para operar el Comité de Cuenca son limitados y no permite un impacto significativo. · Dentro de la micro-cuenca de Jovel, sólo San Cristóbal tiene Comité de Cuenca. · Los programas de pago por servicios ambientales no son redituables para los propietarios de zonas sujetas a conservación, por lo que la adhesión a dichos programas depende de la voluntad.	· El avance de la ciudad está deteriorando las zonas sujetas a conservación		· Los decretos de las zonas sujetas a conservación no parten del principio de información a la población, por lo que los propietarios pueden ampararse para cambiar el uso de suelo. · Los polígonos de conservación no están bien definidos, esto facilita los cambios de uso de suelo. · La pérdida de cerca del 70% de los humedales, aumenta la situación de vulnerabilidad de la población ante riesgos por fenómenos naturales. · Pérdida de buena parte de los servicios ecosistémicos y culturales que ofrecen las zonas de conservación.	
Actores/Agentes					
Alianzas	· Alianzas intermunicipal son complejas debido a que las figuras que en San Cristóbal son ciudadanas en otros municipios son de corte gubernamental.	· Alianzas entre ONG para incidir en política pública para proteger las zonas sujetas a conservación.			
Retos		· Altos niveles de dependencia de las comunidades rurales hacia ONG. · El trabajo integral de conservación requiere de alianzas de colaboración y el soporte de la población.		· Las zonas sujetas a conservación enfrentan problemas por los diferentes regímenes de propiedad. · San Cristóbal está llegando a su capacidad de carga máxima en términos de ocupación del suelo y abastecimiento de agua.	

Fortalezas	· En San Cristóbal el Comité de Cuenca se consolidó como un espacio ciudadano.	· Las comunidades rurales de San Cristóbal retoman procesos de conservación del medioambiente · Niveles de conciencia ambiental más altos en las comunidades rurales.			
Visión a futuro (propuestas)	· Mayor claridad en el manejo de las zonas sujetas a conservación para prevenir invasiones. · Crear nuevos centros de población para no rebasar la capacidad de carga.	· La población puede ampararse para impedir la extracción de agua del subsuelo ya que representa riesgos de hundimiento del suelo.		· Las zonas de conservación podrían ser espacios de encuentro y sensibilización para la conservación de las mismas.	

Artista plástica/Extranjera/Promotora de espacios de terapia para grupos vulnerables/Empresaria local

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 4 de agosto de 2016, 04:00 pm

Duración: 00:43:31

Lugar: oficina particular

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia personal**
- **La vida en San Cristóbal hace 40 años desde la perspectiva de una extranjera**
- **Grupo Visión**
- **Qué se debe conservar**
- **Retos**

Resumen:

La fuerte división entre los grupos culturales ha incentivado la apertura de nuevos espacios alternativos que propicien la convivencia entre los mismos y el reconocimiento de su valor cultural; estos trabajos, aunados a los movimientos sociales más relevantes en el estado, han dado paso a un cambio significativo de las actitudes entre la población, el avance en términos de equidad social y la disminución de la violencia.

A su vez, han contribuido a reconocer y responder a problemáticas que las dependencias gubernamentales no han sabido canalizar, como el alto índice de suicidios en las comunidades rurales del municipio y la movilidad de personas con discapacidad en la ciudad.

Dichos espacios son el inicio del trabajo por la paz en la ciudad y deben ser complementados con iniciativas educativas y de formación para que lxs niñxs y jóvenes valoren la alteridad, reconozcan sus talentos e intereses como seres humanos y os desarrollen y entiendan que la sustentabilidad debe abordarse desde la complejidad.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					· Espacios para el arte con fines terapéuticos y de convivencia.
Proyecto					
Programa		· Grupo Visión · Escuela Pequeño Sol			
Problemática		· Fuerte división y desigualdad entre los grupos culturales.			· El arte como un medio para cambiar la situación de

		· La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a lxs ninxs y jóvenes.			violencia que vivían las mujeres hace 40
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos	· Facilitar la creación de nuevas experiencias que contribuyan a mejorar el lugar en el que vivimos.	· Contribuir nuevos paradigmas de convivencia en los espacios alternativos para trabajar por la paz.			
Fortalezas	· Los movimientos sociales han contribuido a difundir los derechos humanos entre la población.	· Creación de nuevos espacios para que los diferentes grupos culturales convivan y compartan. · Existe un cambio de actitudes en la actualidad que podría dar paso a la convivencia en términos más equitativos. · Los grupos de trabajo humano alternativos a contribuido a reconocer algunas problemáticas que el sector salud no ha sabido canalizar.			
Visión a futuro (propuestas)	· Existen más oportunidades para la población en diferentes ámbitos: educativo, laboral, cultural, de conservación del medioambiente, arte, entre otros.	· Los grupos espontáneos son una alternativa para acercar a la población y consolidar espacios de convivencia que contribuyan a reconocer el valor de cada grupo cultural. · Abrir espacios de formación y educación para que lxs niñxs y jóvenes aprendan a reconocer sus talentos y los desarrollen y valoren la opinión y cultura de sus compañerxs a través de la convivencia.			

Veladoras Nuestra Señora de Caridad/Regidor en 2011-2012/Integrante del PAN desde hace 18 años

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 6 de agosto de 2016, 06:00 pm

Duración: 00:35:30

Lugar: oficina particular

TEMAS TRATADOS

- Trayectoria empresarial
- Financiamiento en sexenios anteriores
- Propuestas de la iniciativa privada
- Qué significa para el sector económico ser Pueblo Mágico y Ciudad Creativa
- Trayectoria política
- Qué se debe conservar
- Retos

Resumen:

Dentro del ámbito económico se cuenta con alto nivel de cohesión que contribuye a implementar iniciativas para mejorar su labor o ejercer presión para que el Ayuntamiento facilite los medios para ello.

En la actualidad existen diversos programas de financiamiento orientados al sector turístico a través de la difusión masiva de la ciudad como destino turístico y a los grandes productores en el campo.

Los pequeños productores y el resto de las empresas son vulnerables a la inflación y algunas de las políticas públicas que no contemplan la reactivación de su economía, por lo que éstas han generado mecanismos de resiliencia como la reorientación de su oferta a la población indígena o extranjera.

Se reconoce que el rescate de edificios y monumentos históricos en la ciudad es prioritario para que el sector turístico siga creciendo y se beneficien el resto de las empresas de forma indirecta, dichos esfuerzos podrían verse fortalecidos con el establecimiento de un Instituto Municipal de Planeación como un mecanismo representado por la ciudadanía para proponer estrategias de largo plazo que mejoren la calidad de vida de la sociedad e incentiven el crecimiento de los sectores empresariales (2007).

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					

Proyecto					
Programa	· IMPLAN				
Problemática	· La inflación y las políticas públicas actuales han impactado de forma negativa en las empresas. · Las acciones para el desarrollo no han tenido un seguimiento a largo plazo.	· Los conflictos sociales impactan en la economía y la operación de las empresas locales, sobretodo de las pequeñas y medianas (recortes de personal y quiebra).	· Las empresas con giro industrial se mantienen de las ventas a la población en las localidades rurales cercanas. · Los apoyos del gobierno estatal están dirigidos al turismo y a los grandes productores en su mayoría. · Los financiamientos al sector turístico están orientados a generar programas de difusión masiva. · Los financiamientos de grandes montos generalmente son desviados a otras zonas. · Las transnacionales han provocado la quiebra o estancamiento de las empresas que se dedican al abastecimiento de alimentos.		· Obras de recuperación del Centro Histórico no son suficientes.
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos			· Ayuntamiento como potencial aliado de las empresas locales.		
Fortalezas			· Las acciones de mejoramiento son lideradas por el sector económico (sobretudo el turístico y restaurantero). · El turismo y la conservación de los elementos patrimoniales impacta de forma directa en el resto de los gremios.		
Visión a futuro (propuestas)	· Se requieren mecanismos para disminuir los niveles de corrupción.	· IMPLAN propuesto desde 2007 como un mecanismo representado por la ciudadanía para proponer estrategias de largo plazo que mejoren la calidad de vida de la sociedad e incentiven el crecimiento de los sectores empresariales. · Fomentar un ambiente seguro	· El sector turístico puede seguir creciendo y aumentar la derrama económica en el sector.		· Continuar con el rescate de los edificios y monumentos históricos.

K'inal Antzetik A.C.
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 8 de agosto de 2016, 11:00 am
Duración: 01:29:38
Lugar: oficina K'inal Antzetik

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de trabajo en K'inal Antzetik**
- **Programas en los que colaboran**
- **Retos del sistema de salud en San Cristóbal para las mujeres indígenas**
- **Impacto en Política Pública y financiamientos**
- **Visión a futuro**
- **Retos de San Cristóbal para dar cabida a las iniciativas de la Sociedad Civil**

Resumen:

Ante las condiciones en las que viven gran parte de las mujeres indígenas en Chiapas, durante los últimos años K'inal Antzetik ha procurado la creación espacios en los que las mujeres del sur de México desarrollen nuevas capacidades para el liderazgo y el empoderamiento que permitan abordar la pobreza desde una perspectiva integral y de largo aliento.

Dichos modelos fomentan el acompañamiento y la construcción de aprendizajes en colectivo y al mismo tiempo fomentan las alianzas de colaboración para fomentar el reconocimiento y el respeto de las mujeres dentro de las estructuras locales e incidir en política pública a nivel regional, estatal, nacional e internacional.

El trabajo anterior también ha contribuido a concientizar a las entidades financiadoras sobre la importancia de realizar esfuerzos y financiamientos en el largo plazo para consolidar cambios que respondan a problemáticas reales.

Una de los retos más importantes en este tenor es la eliminación de intermediarios en la venta de artesanías, acción que requiere una formación más profunda para que las mujeres desarrollen capacidades que contribuyan a responder a otras problemáticas en el ámbito de la comercialización, reducen la dependencia a actores externos y ajenos a los procesos y sientan mejores condiciones para la conservación del patrimonio.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					

Proyecto					
Programa		· Apertura de espacios para el fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento de las mujeres, a través de la comercialización de prendas textiles tradicionales y otros productos en el sur de México (la cooperativa más grande cuenta con 236 mujeres).	· Dentro del programa se identifican dos mercados: Nacional e internacional, siendo el último el más exitoso y de mayor aliento.		
Problemática	· Se requiere de un fuerte trabajo para que las financiadoras reconozcan la importancia del trabajo y el financiamiento en el largo plazo. · Incidir en materia de financiamiento y cambio de actitudes y normativas a través de la asesoría de Ayuntamientos Municipales y dependencias gubernamentales ha sido muy difícil.	· Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.	· Trabajar a favor de la eliminación de intermediarios en la compra y venta de los productos artesanales, obliga a desarrollar nuevas capacidades, reduce la dependencia sobre el personal calificado y ayuda a enfrentar mejor otras problemáticas.		
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos	· Incidir en política pública requiere de alianzas de trabajo en distintos niveles. · San Cristóbal debe verse a sí misma como un centro regional que requiere enfrentar retos para que la población indígena tenga acceso en términos más equitativos a todos los servicios y se potencie la economía desde lo local y el fortalecimiento de los vínculos entre las comunidades y San Cristóbal (núcleo de redes).		· Debido a las condiciones en que viven las mujeres indígenas de la región, la comercialización es sólo una de los mecanismos para lograr un verdadero liderazgo entre las mujeres ya que se requiere de otros programas que complementen la comercialización (salud, derechos de la mujer, violencia de género y educación).		· La protección de la propiedad industrial e intelectual del trabajo que realizan las mujeres ha sido controversial debido a la interacción con actores externos y ajenos al proceso.
Fortalezas		· Cada uno de los programas ha contribuido a dar autonomía y reconocimiento por parte de las comunidades en las que viven las mujeres. · Los aprendizajes se construyen de forma colectiva			
Visión a futuro (propuestas)					

Programa Cultura y Patrimonio de Na Bolom-La Enseñanza/Funcionario público en la coordinación de Cultura y recreación/Promotor cultural

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 8 de agosto de 2016, 01:00 pm

Duración: 00:40:45

Lugar: oficinas de La Enseñanza Casa de la Ciudad

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia como promotor cultural**
- **Programas en los que colaboran**
- **Retos del sistema de salud en San Cristóbal para las mujeres indígenas**
- **Impacto en Política Pública y financiamientos**
- **Visión a futuro**
- **Retos de San Cristóbal para dar cabida a las iniciativas de la Sociedad Civil**

Resumen:

Dar continuidad a los programas e iniciativas culturales en San Cristóbal de las Casas, Chiapas; ha significado uno de los retos más importantes para quienes contribuyen al sector debido que las políticas locales no consideran a la cultura como un sector estratégico, por lo que existe una falta constante de financiamiento por parte del Ayuntamiento Municipal y una escasa valoración de las diferentes representaciones de la cultura y el arte en la ciudad y las comunidades rurales.

Las alianzas que se establecen en el sector están orientadas a la colaboración con instituciones o dependencias que buscan sensibilizar a la población a través del arte y la cultura.

San Cristóbal es considerada la capital de la interculturalidad, por la diversidad de culturas presentes en la ciudad, además de otras características que la hace atractiva para visitar y vivir. En ella, convergen una gran cantidad de opiniones y modos de vida que en ocasiones se transforman en conflictos propios de una ciudad que se vive de muchas formas y donde poco se reconoce el valor de todas las culturas y representaciones de patrimonio presentes en el día a día.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					
Proyecto					

Programa					
Problemática	· La política pública no propicia acciones y programas integrales que fomenten la cultura y el arte. · No se piensa en el largo plazo.	· Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado. · San Cristóbal siempre ha sido un lugar de encuentro y desencuentro debido a la gran diversidad de culturas, opiniones y formas de vivir la ciudad, de aquí que en la actualidad existan constantes conflictos sociales. · El acceso a los servicios y programas artísticos y culturales no está dado en términos equitativos en los que lxs niñxs y jóvenes sean la prioridad.			· Dualidad en el reconocimiento de algunos hitos locales. · La conservación de algunas piezas y colecciones requiere de mano de obra especializada que no puede ser financiada por entidades como Na Bolom. · No existe apropiación del arte entre la población. · No hemos sabido canalizar al turismo para mostrarle la verdadera esencia de la ciudad y su vida cotidiana. · Los programas de cultura y las bibliotecas funcionan sin un presupuesto asignado debido a que buena parte de los gobernantes no ven a la cultura como un aspecto estratégico que genera espacios de convivencia y armonía.
Actores/Agentes					
Alianzas		· La sensibilización a través del arte y la cultura ha dado paso a alianzas puntuales con CONAGUA, INESA, DIF, FIL, Alianza Cívica, entre otros.			
Retos		· Es necesario entender que San Cristóbal es más que el centro de la ciudad.			
Fortalezas					· Na Bolom apuesta por la conservación de las diferentes representaciones del patrimonio y el arte local. · San Cristóbal es considerada la capital de la interculturalidad por la diversidad de culturas en la

					ciudad, su situación geográfica y que sus espacios invitan a la convivencia y la diversidad de la oferta.
Visión a futuro (propuestas)		· Educar para la paz. · Valorar el trabajo de los barrios. · Dar vida al espacio público a través del arte y cultura.			

Departamento de Procesos culturales y construcción social de alternativas, ECOSUR

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 8 de agosto de 2016, 06:00 pm

Duración: 00:48:18

Lugar: oficina particular

TEMAS TRATADOS

- **Experiencia de construcción social**
- **En qué contexto se dan las diferentes organizaciones dentro de los barrios**
- **Cómo contribuye el barrio a la ciudad**
- **Acciones desde los barrios**
- **Cambios en los barrios**
- **Relación con el municipio**
- **Qué deben considerar los ayuntamientos respecto a las estructuras barriales y su relación**
- **Retos**
- **Qué se debe conservar**

Resumen:

La cohesión social en San Cristóbal depende de sus estructuras organizativas, las diferentes identidades presentes, la apropiación del territorio, la creatividad, la capacidad de autogestión y exigencia; por ello los barrios han sido un espacio muy importante en los cuales se generan iniciativas que contribuyen a fortalecer el tejido social a través del establecimiento de vínculos, la creatividad para la proponer nuevos espacios de convivencia desde el reconocimiento de su territorio e identidad.

La planeación está experimentando una serie de conflictos originados por la falta de una visión integral y a largo plazo que fortalezca la identidad y entienda al Ayuntamiento Municipal como un ente facilitador de procesos para que la población enfrente la problemática actual de forma colectiva.

Los procesos de negociación son cada ve más complejos, a pesar del uso que los barrios hacen de los canales de comunicación establecidos por el Ayuntamiento Municipal, dando paso a reacciones que dan cuenta de la crisis que se está viviendo en el municipio.

Reconocer el valor de la emergencia podría contribuir a entender que el patrimonio es el conjunto de elementos que le dan sentido a la vida cotidiana y al futuro del municipio, que se manifiestan en la resignificación de la modernidad desde una fuerte identidad local.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					
Proyecto					
Programa	· La Cohesión social depende de las estructuras organizativas, la identidad, la apropiación del territorio, la creatividad, la autogestión y la capacidad de exigencia.	· El aporte más significativo de los barrios hacia la ciudad es la capacidad de establecer vínculos con otros barrios y colonias, así como generar capacidades que abonan a la resiliencia.			
Problemática	· La falta de una visión integral a largo plazo y en torno a la identidad de la población, ha generado una situación de crisis en el municipio que no se resuelve con el aumento del turismo y el aumento de la derrama económica.	· Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo. · El uso de canales y mecanismos de comunicación con el Ayuntamiento no ha mejorado la negociación.			
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos	· La planeación debe estar orientada en torno a los elementos patrimoniales, el reconocimiento de los círculos virtuosos y la autonomía de las estructuras organizativas. · El Ayuntamiento como un ente facilitador de herramientas y espacios para que la población enfrente la problemática de forma colectiva.	· Cambio de visión hacia una que contribuya a la apertura de espacios de convivencia. · La imposición de modelos organizativos dentro de los barrios genera conflictos internos.			
Fortalezas					
Visión a futuro (propuestas)		· Reconocer el valor de la emergencia de lo social genera procesos sustentables y trascendentales que le dan sentido a la idea de patrimonio y este a su vez a la vida en San Cristóbal. · Facilitar los espacios para la convivencia y el reconocimiento social-cultural (intangibles y tangibles).			· Resignificar la modernidad desde la identidad local contribuye a ganar un lugar en la globalidad. · La idea de patrimonio trasciende la historia de San Cristóbal, es más bien un conjunto de elementos que le dan sentido a la vida cotidiana y al futuro del municipio.

Antropóloga y fundadora de Malacate Taller Experimental Textil
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 5 de septiembre de 2016, 04:00 pm
Duración: 00:40:00
Lugar: Libre Café

TEMAS TRATADOS

- Experiencia como fundadora del taller en la creación del expediente de Ciudad Creativa
- Experiencia en el taller

Resumen:

Consolidar el programa de Ciudad Creativa en San Cristóbal ha enfrentado diversos retos que tienen que ver con la dificultad para alinear las políticas públicas y el contexto local con los lineamientos establecidos por UNESCO ya que éstos están basados en la experiencia de ciudades de otros países, para ello es necesario entender que San Cristóbal trasciende los límites municipales. Los diversos oficios y artes tradicionales deben estar representados en el Comité de Ciudad Creativa y fortalecer los vínculos con las comunidades rurales.

La comercialización de productos tradicionales en San Cristóbal no ha tenido una demanda importante que en parte se debe a la fuerte competencia que existe en el ramo, así la oferta se ha orientado al mercado local y a la apertura de espacios conservación del patrimonio que empuja a valorar el trabajo de las mujeres artesanas a través de visitas guiadas y la investigación académica.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					
Proyecto					
Programa					
Problemática	· Dificultad para alinear los lineamientos para Ciudades Creativas con la política pública y las características de San Cristóbal ya que están basados en procesos de otras ciudades. · No existen mecanismos que contribuya a difundir y fortalecer las nuevas formas de arte en el		· La comercialización de las prendas textiles y otros productos tradicionales no tienen una demanda importante en San Cristóbal por lo que la oferta está orientada al mercado externo.		

	municipio que surgieron en las últimas décadas.				
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos		· La gran diversidad de artes y oficios tradicionales en la ciudad y la región en la que se encuentra demanda la representatividad de los sectores con presencia en la ciudad.			
Fortalezas					
Visión a futuro (propuestas)					· Los espacios de conservación del patrimonio son reconocido a través de la comercialización de productos “con historia e identidad”, programas de visita a las comunidades donde viven las artesanas y la investigación académica.

Consejo de Ciudad Creativa y exdirector del departamento de Ciudad Creativa

Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar

Fecha: 21 de octubre de 2016, 03:30 pm

Duración: 01:14:59

Lugar: Llamada telefónica

TEMAS TRATADOS

- Experiencia de trabajo en San Cristóbal
- Acciones para el programa San Cristóbal Ciudad Creativa
- Trabajo con los barrios
- Situación del Ayuntamiento y planeación
- Retos
- Aprendizajes
- Visión a futuro

Resumen:

San Cristóbal debe ser considerada como una ciudad patrimonial en donde el centro y el patrimonio intangible de la ciudad son la base principal para el desarrollo económico. Sin embargo, existe un fuerte proceso de pérdida de los oficios tradicionales, el patrimonio intangible no es reconocido y el intangible es percibido por algunos sectores como un objeto, más que un símbolo que pertenece a la sociedad.

En el Ayuntamiento Municipal existen algunas prácticas que impactan en la sociedad de forma negativa ya que generan desconfianza de la población hacia el Ayuntamiento y la planeación está basada en acciones paliativas más que en el fortalecimiento de ejes estratégicos que abonen al desarrollo municipal. Además de lo anterior, los acuerdos establecidos con la sociedad civil han sido manipulados a la corrupción, misma que lleva a una falta de transparencia en la toma de decisiones y la política.

La sociedad civil organizada no tiene los medios básicos para operar sus proyectos por lo que, a pesar de su voluntad, le es difícil hacer coincidir su agenda con otros grupos organizados y fortalecer el liderazgo que han ejercido en las últimas décadas para tomar parte en las acciones que el Ayuntamiento no ha sabido encausar.

Los procesos de negociación requieren de diálogos aislados en su primera etapa para hacer conciencia sobre el trabajo en conjunto y preparar para el diálogo conjunto.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
--	-------------------------------------	-----------	--------------	-------------------	----------------

Acciones		· La sociedad civil organizada genera proyectos para conservar el patrimonio.			
Proyecto					
Programa					
Problemática	· El Ayuntamiento municipal manipula procesos de planeación y reconocimiento de figuras como Ciudad Creativa. · Las organizaciones civiles son vulnerables ante la falta de financiamiento no permite generar alianzas. · Acciones y proyectos paliativos no resuelven la problemática	· La sociedad no ha otorgado el valor necesario al patrimonio intangible. · Conflictos por falta de transparencia. · Inconformidad sobre el rubro al que se adscribe Ciudad Creativa genera conflictos. · La vulnerabilidad de las ONG no permite generar alianzas · No existe integración entre el territorio urbano y las comunidades indígenas por las diferencias culturales.			· El patrimonio intangible no ha sido reconocido ni valorado en la ciudad.
Actores/Agentes					
Alianzas		· Fortalecer alianzas con las ciudades hermanas a nivel internacional.			
Retos	· Se requiere una planeación estratégica con programas en el corto, mediano y largo plazo. · La Sociedad Civil debe tomar parte en las decisiones y la planeación municipal. · Cambiar las prácticas actuales del Ayuntamiento respecto a la transparencia y mal manejo de los procesos sociales.	· La resolución de conflictos requiere de diálogo aislado y construcción de conciencia ciudadana para el diálogo colectivo. · Se requieren programas de formación que permitan entender que la planeación en el largo plazo es necesaria para el desarrollo.	· La economía gira en torno al patrimonio.		· San Cristóbal vista como ciudad patrimonial cuyo centro es la razón de ser de la vida y la economía.
Fortalezas			· Sociedad Civil Organizada toma parte en la planeación de forma espontánea.		
Visión a futuro (propuestas)		· Fortalecer el liderazgo social para tener nuevas aptitudes y conocimientos que permitan incidir en el Ayuntamiento Municipal.			

Turismo Municipal de San Cristóbal de las Casas, Chiapas
Entrevista: Nora María Samayoa Aguilar
Fecha: 26 de octubre de 2016, 09:30 am
Duración: 00:44:01
Lugar: Llamada telefónica

TEMAS TRATADOS

- San Cristóbal Ciudad Creativa
- Alianzas
- Retos
- Intereses de los sectores sociales
- Programas en el largo plazo
- Visión a futuro

Resumen:

San Cristóbal sigue siendo un centro neurálgico para la resolución de conflictos en la región y un lugar que recibe una gran cantidad de productos de las comunidades indígenas y un gran flujo de persona; por esta razón, es necesario fortalecer a la ciudadanía para valorar la diversidad, fomentar el diálogo y transformar los conflictos.

La planeación del Ayuntamiento actual está alineada a los Objetivos del Desarrollo Sostenible que emitió ONU para 2030, cuyos objetivos tienen una temporalidad a 4 o 5 años para sentar las bases para la siguiente administración, los cuales responde a cuatro ejes: bienestar social, seguridad, empleo y medioambiente.

Con estos cuatro ejes se busca abonar a la sustentabilidad de la ciudad, a disminuir la desigualdad, los procesos de paz y el proyecto colectivo que es la ciudad.

Disminuir la desigualdad significa descentrar la economía a través del trabajo con los barrios.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones	· Ciudad Creativa ha empujado a realizar acciones para la conservación del patrimonio intangible.				
Proyecto					

Programa	· La planeación para el desarrollo se considera en el mediano plazo (4 o 5 años). · Planeación centrada en 4 ejes: bienestar social, seguridad, empleo y medioambiente.				
Problemática		· Ser un centro regional implica resolver conflictos que se originan en otros municipios. · Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.	· Los negocios informales representan menor ingreso de impuestos en el municipio.		
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos		· Son necesarias acciones que contribuyan a generar un ambiente de paz y menor desigualdad. · Reconocer que la ciudad es parte de un proyecto comunitario y sostenible.	· Descentralizar la demanda económica para diversificarla.		
Fortalezas	· Planeación orientada a abonar a la sustentabilidad y la soberanía alimentaria. · Planeación municipal alineada a los Objetivos de Desarrollo Sustentable emitidos por ONU para 2030.	· Sentar bases para fortalecer a la ciudadanía en materia de diálogo, transformación del conflicto y valores para reconocer las diferentes culturas presentes en la ciudad.			
Visión a futuro (propuestas)					

TEMAS TRATADOS

- Situación del Comité de Ciudad Creativa
- Plan Ciudad Creativa
- Retos

Resumen:

El desconocimiento de los procesos legales y de política pública diluyen y deslegitimizan los esfuerzos y figuras orientados al trabajo a través de alianzas y redes. A pesar de la gran voluntad de trabajo por parte de las ONGs locales para tomar el liderazgo en las acciones dentro del programa de Ciudad Creativa, el desconocimiento de los procesos legales les ha restado fuerza y ha ocasionado serios conflictos.

En este sentido, San Cristóbal requiere de verdaderos líderes políticos con voluntad, formación profesional adecuada para llevar a cabo acciones pertinentes establecidas en el nombramiento de Ciudad Creativa de forma constructiva, transparente, incluyente e informada.

	Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo medioambiental	Lo patrimonial
Acciones					
Proyecto					
Programa					
Problemática	· No hay transparencia en los procesos.	· Falta de información respecto a los procesos legales y de política pública genera conflictos y contribuye a diluir las figuras organizativas.			
Actores/Agentes					
Alianzas					
Retos	· Se requiere de líderes políticos reales, con voluntad y capacidades profesionales pertinentes.	· Sociedad Civil Organizada retoma procesos que el Ayuntamiento no ha sabido encausar.			

		· Trabajo en equipo requiere de una sociedad informada.			
Fortalezas					
Visión a futuro (propuestas)					

ANEXO IV

Análisis de argumentos por ámbito y dimensión

Planeación para el desarrollo local																
Actores	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	Actor 7	Actor 8	Actor 9	Actor 10	Actor 11	Actor 12	Actor 13	Actor 14	Actor 15	Actor 16
Alianzas	• Alianzas con SEDATU y otras dependencias (a nivel discursivo)	• Alianza entre ONGs (a nivel de colaboración)								• Alianzas intermunicipal son complejas debido a que las figuras que en San Cristóbal son ciudadanas en otros municipios son de corte gubernamental.						
Acciones			• Acciones de carácter administrativo													
Proyectos	• Creación de nuevos centros de población interconectados	• Ciudad multipolar que responda a las diferentes formas de organización		• Proyecto para reconocer el territorio y sus principales características como insumo del programa Barrios Mágicos												
Programas	• POET								• La organización se consolida como una forma de hacer frente al clientelismo político.						• La Cohesión social depende de las estructuras organizativas, la identidad, la apropiación del territorio, la creatividad, la autogestión y la capacidad de exigencia.	
Fortalezas								• San Cristóbal continúa siendo uno de los puntos medulares en el estado, por lo que el flujo de mercancías, visitantes y la población local es constante.	• La organización fomenta el reconocimiento del territorio y sus problemáticas. • La comunicación de las decisiones tomadas se hace de forma compartida. • La organización tiene claros los mecanismos para dar continuidad a los compromisos establecidos durante la transición de administraciones. • Presencia de mecanismos de seguimiento durante la transición de los líderes barriales.	• En San Cristóbal el Comité de Cuenca se consolidó como un espacio ciudadano.	• Los movimientos sociales han contribuido a difundir los derechos humanos entre la población.					
Problemática	• La falta de atención al medio rural ejerce mayor presión a las zonas urbanas.	• Los límites de espacio y abastecimiento en la ciudad aumentan la presión a la zona Norte y Sur de la ciudad. • La sectorización de los programas y planes no vinculan los elementos comunes. • Los modelos de planeación inducen al crecimiento perpetuo.	• El Ayuntamiento Municipal se asume como un ente administrador y regulador.		• La política pública no está orientada a proveer herramientas y espacios para la participación ciudadana. • Los programas focalizados refuerza la desvinculación al interior del Ayuntamiento. • La mala orientación de la política a nivel local obstruye el ejercicio de la gobernabilidad. • La institucionalización de los procesos trunca la gobernabilidad.	• No existen programas que propicien un verdadero desarrollo social. • Durante muchas décadas se ha priorizado a la ciudad frente al campo, situación que aumenta la presión en la periferia de la ciudad. • Las políticas no contemplan mecanismo para adaptar las estrategias de desarrollo al entorno local. • Las políticas no contemplan mecanismo para adaptar las estrategias de desarrollo al entorno local. • El pago de favores políticos no permite la planeación integral. • Las acciones o programas que se continúan entre las administraciones no son estratégicas sino paliativas. • Los Ayuntamientos no han facilitado convenios de colaboración y participación entre los diferentes sectores (académico, económico y ONGs) para que éstos acompañen la solución de problemas estratégicos.	• Los intereses de los diferentes sectores no están alineados para priorizar el bien común.		• La toma de decisiones basada en el consenso social es muy lenta y no responde a los tiempos de las administraciones.	• Los recursos para operar el Comité de Cuenca son limitados y no permite un impacto significativo. • Dentro de la micro-cuenca de Jovel, sólo San Cristóbal tiene Comité de Cuenca. • Los programas de pago por servicios ambientales no son reductibles para los propietarios de zonas sujetas a conservación, por lo que la adhesión a dichos programas depende de la voluntad.		• La inflación y las políticas públicas actuales han impactado de forma negativa en las empresas. • Las acciones para el desarrollo no han tenido un seguimiento a largo plazo.	• Se requiere de un fuerte trabajo para que las financiadoras reconozcan la importancia del trabajo y el financiamiento en el largo plazo. • Incidir en materia de financiamiento y cambio de actitudes y normativas a través de la asesoría de Ayuntamientos Municipales y dependencias gubernamentales ha sido muy difícil.	• La política pública no propicia acciones y programas integrales que fomenten la cultura y el arte. • No se piensa en el largo plazo.	• La falta de una visión integral a largo plazo y en torno a la identidad de la población, ha generado una situación de crisis en el municipio que no se resuelve con el aumento del	• Dificultad para alinear los lineamientos para Ciudades Creativas con la política pública y las características de San Cristóbal ya que están basados en procesos de otras ciudades. • No existen mecanismos que contribuya a difundir y fortalecer las nuevas formas de arte en el municipio que surgieron en las últimas décadas.
Retos	• Ciudad poli-céntrica representa retos culturales.				• Crear nuevos instrumentos de planeación para lograr la sustentabilidad, la participación social y una ciudadanía activa. • Construir espacios de participación que abonen a la gobernabilidad y la representación efectiva de la población.	• La planeación no debe estar orientada a un solo sector. • Las políticas deben estar alineadas desde lo local para responder a problemas reales.				• Facilitar la creación de nuevas experiencias que contribuyan a mejorar el lugar en el que vivimos.	• Incidir en política pública requiere de alianzas de trabajo en distintos niveles. • San Cristóbal debe verse a sí misma como un centro regional que requiere enfrentar retos para que la población indígena tenga acceso en términos más equitativos a todos los servicios y se potencie la economía desde lo local y el fortalecimiento de los vínculos entre las comunidades y San Cristóbal (núcleo de redes).		• La planeación debe estar orientada en torno a los elementos patrimoniales, el reconocimiento de los círculos virtuosos y la autonomía de las estructuras organizativas. • El Ayuntamiento como un ente facilitador de herramientas y espacios para que la población enfrente la problemática de forma colectiva.			
Visión a futuro		• El POET debe responder a un modelo de ciudad patrimonial que propicie la conservación de los recursos naturales y el patrimonio.							• Mayor claridad en el manejo de las zonas sujetas a conservación para prevenir invasiones. • Crear nuevos centros de población para no rebasar la capacidad de carga.	• Existen más oportunidades para la población en diferentes ámbitos: educativo, laboral, cultural, de conservación del medioambiente, arte, entre otros.	• Se requieren mecanismos para disminuir los niveles de corrupción.					

Lo social																										
Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	Actor 7	Actor 8	Actor 9	Actor 10	Actor 11	Actor 12	Actor 13	Actor 14	Actor 15	Actor 16	Actor 17	Actor 18	Actor 19								
					Sociedad Civil: centrada en la infraestructura y un ambiente seguro. ONG: orientada a mejorar la calidad de vida de lo población																					
Actores			• Coordinación de Imagen y Patrimonio		FONART, SEDESOL, CONACULTA, CONALMEX, Museo de Arte Nacional, Instituto CASA Chiapas, ONG dedicadas a la comercialización de productos artesanales.																					
Alianzas			• Alianzas a nivel gubernamental		• Se generan alianzas colaborar en la conformación del expediente de Ciudad Creativa.				Alianzas con otros barrios y ONG				• La sensibilización a través del arte y la cultura ha dado paso a alianzas puntuales con CONAGUA, INESA, DIF, FIL, Alianza Cívica, entre otros.				• Fortalecer alianzas con las ciudades hermanas a nivel internacional.									
Acciones					• Las actividades y programas se difunde por los canales convencionales de comunicación (radio y periódicos).		• Explorar diferentes canales de comunicación con la población a través de la valoración de capacidades.												• La sociedad civil organizada genera proyectos para conservar el patrimonio.							
Proyectos							• Reconocimiento del territorio para priorizar acciones estratégicas y el reconocimiento de responsabilidades entre la ciudadanía.																			
Programas							• Acciones orientadas a fortalecer las estructuras organizativas y los espacios de convivencia en los barrios para mejorar la cohesión social.		• Grupo Visión • Escuela Pequeño Sol		• Apertura de espacios para el fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento de las mujeres, a través de la comercialización de prendas textiles tradicionales y otros productos en el sur de México (la cooperativa más grande cuenta con 236 mujeres).		• El aporte más significativo de los barrios hacia la ciudad es la capacidad de establecer vínculos con otros barrios y colonias, así como generar capacidades que abonan a la resiliencia.													
Fortalezas									• El bagaje cultural de la población local es muy extenso.		• Procesos de negociación basados en movilizaciones sociales.		• Las comunidades rurales de San Cristóbal retoman procesos de conservación del medioambiente		• Creación de nuevos espacios para que los diferentes grupos culturales convivan y compartan.		• Cada uno de los programas ha contribuido a dar autonomía y reconocimiento por parte de las comunidades en las que viven las mujeres.		• Sentar bases para fortalecer a la ciudadanía en materia de diálogo, transformación del conflicto y valores para reconocer las diferentes culturas presentes en la ciudad.							
					• Los canales de comunicación entre ONG y la población son complejos y están poco explorados.		• El clientelismo político profundiza la desigualdad entre los grupos sociales.		• No existen mecanismos de comunicación y negociación entre el ayuntamiento y la población. Hermetismo frente a la creación de alianzas o vínculos con otras entidades.		• Las múltiples identidades presentes en San Cristóbal dificultan la conservación del patrimonio.		• El avance de la ciudad está deteriorando las zonas sujetas a conservación		• Fuerte división y desigualdad entre los grupos culturales.		• Los conflictos sociales impactan en la economía y la operación de las empresas locales.		• La sociedad no ha otorgado el valor necesario al patrimonio intangible.		• Ser un centro regional implica resolver conflictos que se originan en otros municipios.		• Falta de información respecto a los procesos legales y de política pública genera conflictos y contribuye a diluir las figuras organizativas.			
					• Los espacios de comunicación entre ONG y la población son complejos y están poco explorados.		• La falta de apropiación de iniciativas es causa de la toma unilateral de las grandes decisiones.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
Problemática					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• La burocratización de los procesos dentro del Ayuntamiento y la falta de claridad en los mismos contribuyen a resciones violentas.		• La falta de apropiación de iniciativas es causa de la toma unilateral de las grandes decisiones.		• No existen mecanismos de comunicación y negociación entre el Ayuntamiento y la población se están degradando.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.	
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.		• Las acciones y programas propuestos para promover la cultura entre la población local no ha tenido el impacto deseado.		• Estructuras barriales se debilitan debido a la falta de un proyecto en el largo plazo.		• Conflictos por falta de transparencia.		• Grandes flujos de visitantes, trabajadores y asentamientos irregulares traen problemáticas.			
					• No existe claridad en el manejo de recursos para el programa de ciudad creativa		• No existen mecanismos que contribuyan a dignificar la vida de quienes están en las comunidades rurales.		• Las alianzas de colaboración o acuerdos entre las partes requieren de una fuerte presión social.		• Las preferencias políticas y los sistemas de cooperación han contribuido a atomizar las estructuras organizativas.		• La gran confusión entre los derechos y la libertad de expresión requiere nuevas formas de educar y formar a las niñas y jóvenes.		• Complejidad para lograr el reconocimiento del valor de las prendas artesanales en San Cristóbal.</											

Lo económico																								
	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	Actor 7	Actor 8	Actor 9	Actor 10	Actor 11	Actor 12	Actor 13	Actor 14	Actor 15	Actor 16	Actor 17	Actor 18	Actor 19					
						Mejorar la infraestructura y la calidad de las zonas turísticas.																		
Actores																								
Alianzas																								
				• Acciones emergentes consolidan los programas de difusión y comercialización de artesanías. • Reconocimiento de los sectores artesanales y creativos contribuyó a reconocer los vínculos existentes entre los sectores.					• Promoción del comercio alternativo entre la población.															
Acciones																								
Proyectos																								
												• Dentro del programa se identifican dos mercados: Nacional e internacional, siendo el último el más exitoso y de mayor aliento.												
Programas																								
								• La conservación del patrimonio contribuye a desarrollar otras actividades que contribuyen a la economía local, como el turismo.				• Las acciones de mejoramiento son lideradas por el sector económico (sobretudo el turístico y restaurantero). • El turismo y la conservación de los elementos patrimoniales impacta de forma directa en el resto de los gremios.				• Sociedad Civil Organizada toma parte en la planeación de forma espontánea.								
Fortalezas																								
					• El mal manejo de las externalidades del turismo contribuye a la desaparición de las reservas ecológicas y la implantación de empresas foráneas que impactan directamente al empresario local.										• Trabajar a favor de la eliminación de intermediarios en la compra y venta de los productos artesanales, obliga a desarrollar nuevas capacidades, reduce la dependencia sobre el personal calificado y ayuda a enfrentar mejor otras problemáticas.				• La comercialización de las prendas textiles y otros productos tradicionales no tienen una demanda importante en San Cristóbal por lo que la oferta está orientada al mercado externo.				• Los negocios informales representan menor ingreso de impuestos en el municipio.	
Problemática																								
										• Las empresas con giro industrial se mantienen de las ventas a la población en las localidades rurales cercanas. • Los apoyos del gobierno estatal están dirigidos al turismo y a los grandes productores en su mayoría. • Los financiamientos al sector turístico están orientados a generar programas de difusión masiva. • Los financiamientos de grandes montos generalmente son desviados a otras zonas. • Las transnacionales han provocado la quiebra o estancamiento de las empresas que se dedican al abastecimiento de alimentos.														
Retos																								
										• Debido a las condiciones en que viven las mujeres indígenas de la región, la comercialización es sólo una de los mecanismos para lograr un verdadero liderazgo entre las mujeres ya que se requiere de otros programas que complementen la comercialización (salud, derechos de la mujer, violencia de género y educación). • Ayuntamiento como potencial aliado de las empresas locales.				• La economía gira en torno a el patrimonio. • Descentralizar la demanda económica para diversificarla.										
Visión a futuro																								
		• Descentralización a través de la innovación en las especializaciones barriales.								• Expulsar a las empresas transnacionales dela ciudad.		• El sector turístico puede seguir creciendo y aumentar la derrama económica en el sector.												

Lo ambiental																			
	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	Actor 7	Actor 8	Actor 9	Actor 10	Actor 11	Actor 12	Actor 13	Actor 14	Actor 15	Actor 16	Actor 17	Actor 18	Actor 19
						Academia: conservación de los ecosistemas locales.													
Actores																			
Allanzas									• Alianza entre 16 barrios del sur de la ciudad y la zona Oriente preocupadas por el abastecimiento de agua a largo plazo (aproximadamente 1,600 familias).										
Acciones										• Acciones de reforestación en las comunidades rurales del municipio (fomentan pinarización).									
Proyectos																			
Programas						• Mejora del manejo del agua en la ciudad		• Rescate y decreto de las reservas ecológicas para asegurar el sustento de la población en el largo plazo.											
Fortalezas							• Alianzas fuertes y exitosas para la defensa del patrimonio natural.		• La lucha por el patrimonio natural fortalece los lazos de colaboración entre la población. • El manejo de residuos aporta ganancias a los barrios.										
Problemática	• Reservas ecológicas territoriales afectadas por el crecimiento de la población urbana. • Cambios en el uso de suelo demanda más recursos naturales y los degrada.				• El nivel de concientización para la conservación de los recursos naturales es muy bajo. • El Ayuntamiento Municipal no prioriza la conservación de los ecosistemas locales.					• Las decretos de las zonas sujetas a conservación no parten del principio de información a la población, por lo que los propietarios pueden ampararse para cambiar el uso de suelo. • Los polígonos de conservación no están bien definidos, esto facilita los cambios de uso de suelo. • La pérdida de cerca del 70% des humedales aumenta la situación de vulnerabilidad de la población ante riesgos por fenómenos naturales. • Pérdida de buena parte de los servicios ecosistémicos y culturales que ofrecen las zonas de conservación.									
Retos	• Los sistemas de agua potable cuentan con retos en el abastecimiento por pérdida de las zonas de recarga.				• La conservación requiere de acciones integrales					• Las zonas sujetas a conservación enfrentan problemas por los diferentes regímenes de propiedad. • San Cristóbal está llegando a su capacidad de carga máxima en términos de ocupación del suelo y abastecimiento de agua.									
Visión a futuro									• Que los servicios ecosistémicos sean valorados por toda la población.	• Las zonas de conservación podrían ser espacios de encuentro y sensibilización para la conservación de las mismas.					• Reconocer el valor de la emergencia de lo social genera procesos sustentables y trascendentales que le dan sentido a la idea de patrimonio y este a su vez a la vida en San Cristóbal.				

Lo patrimonial																			
	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	Actor 6	Actor 7	Actor 8	Actor 9	Actor 10	Actor 11	Actor 12	Actor 13	Actor 14	Actor 15	Actor 16	Actor 17	Actor 18	Actor 19
Actores				Ayuntamientos de las Ciudades Creativas en el rubro de Arte y Artesanía Popular (Corea, Japón, China, Italia, EUA y Egipto).															
			• INAH, CACHAC y CICCH.																
Alianzas			• Alianzas con instituciones como de investigación para proteger el patrimonio cultural construido (a nivel discursivo)					• Las alianzas de colaboración son puntuales y funcionan para acciones de difusión y concientización.											
Acciones							• Estrategias de difusión de los oficios y tradiciones en los barrios que fortalecen las acciones de conservación.	• Acciones de concientización con la población de la periferia.				• Espacios para el arte con fines terapéuticos y de convivencia.							
Proyectos																			
Programas				• Programa de Barrios Mágicos ayuda a consolidar a San Cristóbal como Ciudad Creativa.					• Los rituales culturales juegan un papel muy importante en la conservación de los recursos naturales.										
Fortalezas																			

ANEXO V

Análisis de argumentos clave pos afinidad

Planeación para el desarrollo local	Lo social	Lo económico	Lo ambiental	Lo patrimonial
1. <u>Planeación y toma de decisiones cortoplacistas.</u>	La planeación	1. <u>Diversidad de productos y mercados.</u>	1. <u>La defensa del patrimonio natural origina alianzas resilientes y exitosas que perduran en el tiempo.</u>	1. <u>Elementos patrimoniales son el centro de la vida diaria de la población.</u>
2. <u>Planeación parte de las problemáticas locales.</u>		2. <u>Turismo sector que capta mayores ingresos.</u>	2. <u>Poca conciencia para la conservación del medioambiente.</u>	2. <u>Movimientos sociales resignifican y reinventan las culturas y tradiciones locales.</u>
3. <u>Estructuras de organización tradicional son relevantes para la población.</u>		3. <u>Turismo beneficia de forma indirecta al resto de los sectores económicos.</u>	3. <u>Los grupos con conciencia ambiental generalmente son los afectados por acciones de otros grupos.</u>	3. <u>Riqueza cultural y acervo patrimonial principales atractivos para el turismo.</u>
4. <u>Presión de la zona urbana sobre el territorio.</u>		4. <u>Sociedad Civil principal impulsora del comercio alternativo y la venta de productos artesanales.</u>	4. <u>Aumento de la población h provocado la pérdida del 70 % de los humedales.</u>	4. <u>Riqueza cultural y acervo patrimonial implica retos para llegar a acuerdos incluyentes.</u>
5. <u>Invasiones a predios federales y privados.</u>		5. <u>Comercio alternativo contribuye a mejorar de forma integral la calidad de vida de las organizaciones de productores y artesanas indígenas.</u>	5. <u>La pérdida de los humedales pone en riesgo los servicios ecosistémicos, como el abastecimiento de agua, y culturales que estos ofrecen.</u>	5. <u>El patrimonio cultural y el arte como detonadores de procesos sociales de colaboración integrales.</u>
6. <u>Políticas públicas poco flexibles que no pueden adaptarse al contexto local.</u>		6. <u>La labor de la sociedad civil y la conservación del patrimonio ofrecen la posibilidad de que el turismo siga creciendo.</u>	6. <u>Mecanismos de conservación y delimitación de predios son poco claros.</u>	6. <u>Multiplicidad de identidades complica los esfuerzos de conservación.</u>
7. <u>Programas de financiamiento que fomentan proyectos en el corto plazo.</u>		7. <u>Las políticas públicas nacionales y tendencias económicas internacionales ocasionan problemas en la conservación del patrimonio, la planeación para el desarrollo, lo social y lo ambiental.</u>	7. <u>Intereses muy diversos de los propietarios de zonas sujetas a conservación.</u>	7. <u>Los altos índices de los movimientos migratorios trastocan las estructuras organizativas.</u>
8. <u>La poca flexibilidad de las políticas públicas limita la capacidad de respuesta de los Ayuntamientos.</u>		8. <u>Comercio informal significa menores ingresos al Ayuntamiento Municipal.</u>	8. <u>Conservación de ecosistemas sujeta a la voluntad.</u>	8. <u>Se requiere una visión de interculturalidad en la planeación.</u>
9. <u>Tendencias internacionales de mercado impactan de forma negativa en el comercio local.</u>		9. <u>Irresponsabilidad de las empresas locales genera impactos en los ecosistemas y el paisaje urbano-natural.</u>	9. <u>Ecosistemas deben ser lugares de aprendizaje.</u>	9. <u>Se requiere de esquemas que permitan valorar las diferentes identidades y cosmovisiones.</u>
10. <u>Planeación cortoplacista fomenta la interrupción de programas durante los cambios de administración.</u>		10. <u>Comercio artesanal principal sector con redes de colaboración significativa.</u>	10. <u>La conciencia debe trascender los grupos sociales.</u>	10. <u>Se requiere fomentar procesos de resignificación de los elementos patrimoniales en riesgo de desaparecer.</u>
11. <u>Los financiamientos cortoplacistas elevan el nivel de vulnerabilidad de las ONG.</u>	Reconocer la vocación	11. <u>Redes de colaboración del sector artesanal aumenta la diversidad en el municipio.</u>	El gobierno es un facilitador	11. <u>Patrimonio debe vincular los procesos de comercialización, gestión y colaboración.</u>
12. <u>La planeación debe reconocer el carácter patrimonial de la ciudad.</u>		12. <u>Ayuntamiento debe asumirse como promotor y facilitador de los procesos de negociación para diversificar las oportunidades económicas.</u>		12. <u>El reconocimiento del patrimonio debe consolidar la identidad local, la apropiación de territorio y las culturas locales.</u>
13. <u>La planeación debe contemplar que San Cristóbal es un centro regional.</u>				
14. <u>Definir los roles, reconocer la importancia y las competencias a desarrollar en cada uno de los sectores de la población local.</u>				
15. <u>Orientar la planeación al fomento de la capacidad de innovación de la sociedad civil para diversificar las oportunidades</u>				
	Empoderar a la población/el plan es de la ciudadanía no de la administración	13. <u>Los conflictos sociales merman el impacto de los programas sociales.</u>		
		14. <u>Conflictos sociales truncan los esfuerzos que requieren de largos periodos de tiempo</u>		
		15. <u>Los conflictos sociales diluyen las estructuras organizativas y la capacidad de innovación.</u>		
		16. <u>Espacios de convivencia y participación sujetos a la voluntad social.</u>		
		17. <u>Avance de la ciudad modifica las dinámicas sociales.</u>		
		18. <u>La idea de que la ciudad es un proyecto colectivo no es reconocida en la mayoría de los sectores sociales.</u>		
		19. <u>Se requiere una ciudadanía activa.</u>		
		20. <u>Se requieren programas de formación para el diálogo a temprana edad.</u>		
		21. <u>Las estructuras organizativas deben contar con autonomía.</u>		
		22. <u>Se requieren nuevos liderazgos.</u>		
		Leader/stakeholder		

Crecimiento urbano	Compromiso y cortoplacismo	Capacidad de innovación social	Gobernanza y transparencia	Patrimonio	Política Pública	Recursos locales	
4. Presión de la zona urbana sobre el territorio.	1. Planeación y toma de decisiones cortoplacistas.	3. Estructuras de organización tradicional son relevantes para la población.	8. Los procesos de negociación poco claros originan conflictos sociales.	6. La labor de conservación del patrimonio por parte de la S.C. ofrece la posibilidad de que el turismo siga creciendo.	6. Políticas públicas poco flexibles que no pueden adaptarse al contexto local.	2. Poca conciencia para la conservación del medioambiente.	5RB. Servicios e infraestructura no son suficientes ni se prevé acceso universal.
5. Invasiones a predios federales y privados.	7. Programas de financiamiento que fomentan proyectos en el corto plazo.	3. Estructuras organizativas de los barrios históricos son un buen ejemplo de espacios de convivencia.	9. La desigualdad social origina conflictos sociales.	10. Comercio artesanal principal sector con redes de colaboración significativa.	8. La poca flexibilidad de las políticas públicas limita la capacidad de respuesta de los Ayuntamientos.	3. Los grupos con conciencia ambiental generalmente son los afectados por acciones de otros grupos.	3RB. Evidente desigualdad social
17. Avance de la ciudad modifica las dinámicas sociales.	10. Planeación cortoplacista fomenta la interrupción de programas durante los cambios de administración.	4. Estructuras organizativas de los barrios son resilientes.	10. La toma de decisiones unilateral origina problemas sociales.	11. Redes de colaboración del sector artesanal aumenta la diversidad en el municipio.	9. Tendencias internacionales de mercado impactan de forma negativa en el comercio local.	6. Mecanismos de conservación y delimitación de predios son poco claros.	4RB. Población indígena es la más vulnerable debido a caciques y menores ingresos
9. Irresponsabilidad de las empresas locales genera impactos en los ecosistemas y el paisaje urbano-natural.	11. Los financiamientos cortoplacistas elevan el nivel de vulnerabilidad de las ONG.	5. La sustentabilidad social se logra a través de las estructuras bariales.	11. La ineficiencia en los mecanismos burocráticos genera conflictos entre la sociedad y el Ayuntamiento.	9. Se requiere de esquemas que permitan valorar las diferentes identidades y cosmovisiones.	7. Las políticas públicas nacionales y tendencias económicas internacionales ocasionan problemas en la conservación del patrimonio, la planeación para el desarrollo, lo social y lo ambiental.	7. Intereses muy diversos de los propietarios de zonas sujetas a conservación.	6RB. Una buena parte de la población está en situación de pobreza alimentaria.
4. Aumento de la población ha provocado la pérdida del 70 % de los humedales.	14. Conflictos sociales truncan los esfuerzos que requieren de largos periodos de tiempo	15. Los conflictos sociales diluyen las estructuras organizativas y la capacidad de innovación.	12. Los pocos esfuerzos para conciliar intereses generan conflictos.	11. Patrimonio debe vincular los procesos de comercialización, gestión y colaboración.	12. La planeación debe reconocer el carácter patrimonial de la ciudad.	8. Conservación de ecosistemas sujeta a la voluntad.	
	12RB. Los planes realizados en los últimos años no han sido ejecutados.	1. La defensa del patrimonio natural origina alianzas resilientes y exitosas que perduran en el tiempo.	13. Los conflictos sociales merman el impacto de los programas sociales.	12. El reconocimiento del patrimonio debe consolidar la identidad local, la apropiación de territorio y las culturas locales.	8. Se requiere una visión de interculturalidad en la planeación.	9. Ecosistemas deben ser lugares de aprendizaje.	
		7. Los altos índices de los movimientos migratorios trastocan las estructuras organizativas.	2. Movimientos sociales resignifican y reinventan las culturas y tradiciones locales.	12. La planeación debe reconocer el carácter patrimonial de la ciudad.	Las políticas públicas no están orientadas a fortalecer la planeación para el desarrollo con objetivos a largo plazo.	9. Irresponsabilidad de las empresas locales genera impactos en los ecosistemas y el paisaje urbano-natural.	
		2RB. La zona rural está desarticulada	4. Riqueza cultural y acervo patrimonial implica retos para llegar a acuerdos incluyentes.	9RB. Nombramientos a nivel internacional contribuyen a fomentar la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible		4. Aumento de la población ha provocado la pérdida del 70 % de los humedales.	
		7RB. Altos índices de segregación y marginación por motivos religiosos y culturales.	8RB. Conflicto interétnico acentúa el conflicto social	10RB. Festivales contribuyen a difundir los esfuerzos de conservación del patrimonio cultural.			
	2. Capacidad de innovación fomenta la convivencia y fortalece el tejido social.	13. La planeación debe contemplar que San Cristóbal es un centro regional.	7. Canales de comunicación y negociación débiles y poco claros.	1. Diversidad de productos y mercados.			
	6. Estructuras organizativas vulnerables al clientelismo político, sistemas de cooperación monetaria y financiamientos cortoplacistas.	1. Sociedad Civil con capacidad de innovación para resolver problemáticas cotidianas y conservar el patrimonio local.	20. Se requieren programas de formación para el diálogo a temprana edad.	4. Sociedad Civil principal impulsora del comercio alternativo y la venta de productos artesanales.			
	5. Comercio alternativo contribuye a mejorar de forma integral la calidad de vida de las organizaciones de productores y artesanas indígenas.	16. Espacios de convivencia y participación sujetos a la voluntad social.	6. Multiplicidad de identidades complica los esfuerzos de conservación.	5. La pérdida de los humedales pone en riesgo los servicios culturales que estos ofrecen.			
	5. El patrimonio cultural y el arte como detonadores de procesos sociales de colaboración integrales.	18. La idea de que la ciudad es un proyecto colectivo no es reconocida en la mayoría de los sectores sociales.		1. Elementos patrimoniales son el centro de la vida diaria de la población.			
		19. Se requiere una ciudadanía activa.		3. Riqueza cultural y acervo patrimonial principales atractivos para el turismo.			
		21. Las estructuras organizativas deben contar con autonomía.		8. Se requiere una visión de interculturalidad en la planeación.			
				10. Se requiere fomentar procesos de resignificación de los elementos patrimoniales en riesgo de desaparecer.			

ANEXO VI

Cartas de interés de los actores locales



San Cristóbal de las Casas, Chiapas, a 5 de junio de 2017
Asunto: solicitud de informe final de Trabajo de Obtención de Grado

Arq. Nora María Samayoa Aguilar

Estudiante de la Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

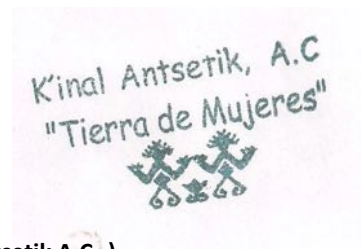
Por medio de la presente carta, queremos manifestarle a usted y a la Coordinación de la Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable, del Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, **nuestro interés por conocer el Trabajo de Obtención de Grado titulado: Lineamientos para la construcción de un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable para el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas**; en el cual contribuimos a través de una entrevista proporcionada en 2016.

Es de nuestro **especial interés conocer los resultados de dicha investigación** para considerarlos en las acciones presentes y futuras que se están llevando a cabo a favor de nuestro territorio.

Agradeciendo y destacando la importancia que este trabajo representa para nuestra organización y por sobre todo para San Cristóbal de las Casas, le enviamos un cordial saludo.

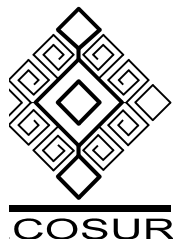
Atentamente,

Ricardo Iglesias Dorta
(Responsable del Área de Gestión de Proyectos – K'inal Antsetik A.C.-)



CCP: Doctora Sara Alejandra Obregón Davis, Coordinadora de los posgrados en Sustentabilidad del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara.

K'inal Antsetik A.C.
Calle Calzada de la Escuela #25. La Quinta San Martín. 29247.
San Cristóbal de las Casas. Chiapas. México.
Tfno: 00.52.967.1125072 Email: kinalantsetik@gmail.com



EL COLEGIO DE LA FRONTERA SUR

DEPARTAMENTO SOCIEDAD Y CULTURA

San Cristóbal de las Casas, Chiapas, a 15 de junio de 2017
Asunto: **solicitud** de informe final de Trabajo de Obtención de Grado

Arq. Nora María Samayoa Aguilar
Estudiante de la Maestría en Ciudad
y Espacio Público Sustentable del Instituto
Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Por medio del presente comunicado manifiesto a usted y a la Coordinación de la Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable, del Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, **mi por conocer el Trabajo de Obtención de Grado titulado: Lineamientos para la construcción de un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable para el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas**; en el cual tuve/tuvimos contribuí/contribuimos a través de la entrevista proporcionada en 2016.

Es de mi **especial interés conocer los resultados de dicha investigación** para considerarlos en las acciones presentes y futuras que se están llevando a cabo a favor de nuestro territorio.

Agradeciendo y destacando la importancia que este trabajo representa para nuestra institución y por sobre todo para San Cristóbal de las Casas, le enviamos un cordial saludo.

Atentamente

Nombre: Miguel Ángel Vásquez Sánchez

Institución: El Colegio de la Frontera Sur

Dirección: Carretera Panamericana y Periférico Sur S/N. Barrio Ma. Auxiliadora.

San Cristóbal de Las Casas, Chiapas. C. P. 29290

Teléfono o correo electrónico: mvazquez@ecosur.mx

CCP: Doctora Sara Alejandra Obregón Davis, Coordinadora de los posgrados en Sustentabilidad del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara.



Colectivo de Promoción de los Derechos Civiles y
Desarrollo Social. DECIDES, A. C.
RFC: CPD0010274Q3

San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Junio 27, 2017.

**Asunto: Solicitud de informe final de Trabajo de
Obtención de Grado**

**Arq. Nora María Samayoa Aguilar
Estudiante de la Maestría en Ciudad
y Espacio Público Sustentable del Instituto
Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente**

Por medio de la presente carta, queremos manifestarle a usted y a la Coordinación de la Maestría en Ciudad y Espacio Público Sustentable, del Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, **nuestro interés por conocer el Trabajo de Obtención de Grado titulado: Lineamientos para la construcción de un Plan Estratégico de Desarrollo Local Sustentable para el municipio de San Cristóbal de las Casas, Chiapas;** en el cual tuvimos la oportunidad de contribuir a través de la entrevista proporcionada en 2016.

Es de nuestro **especial interés conocer los resultados de dicha investigación** para considerarlos en las acciones presentes y futuras que se están llevando a cabo a favor de nuestro territorio; motivo por el cual le solicitaría sea considerada una presentación del trabajo en esta ciudad, que propongo se realice durante la segunda quincena del mes de agosto del presente año.

Agradeciendo y destacando la importancia que este trabajo representa para nuestra organización y por sobre todo para San Cristóbal de las Casas, le enviamos un cordial saludo.

Atentamente


Mtra. Teresa Margarita Zepeda Torres
Representante Legal Colectivo DECIDES, A.C.

Diego Dugelay No. 46 C, Barrio del Cerrillo, C. P. 29220. Tel y Fax (01967) 67 8 55 23,
Correo electrónico: colectivo.decides.ac@gmail.com, teresa.zepeda.t@gmail.com
San Cristóbal de Las Casas, Chiapas.

