

# Desarrollo Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT - SIAL) Tenancingo, México



LA RECHERCHE AGRONOMIQUE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013



Activación territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL): Tenancingo, México por [IICA](#) se encuentra bajo una Licencia [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](#).

Basada en una obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: François Boucher y Juan Antonio Reyes González

Corrección de estilo: María Magdalena Godínez G.

Diseño de portada: IBIPLUSS

Diagramación: IBIPLUSS

Impresión: IBIPLUSS

Activación territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL): Tenancingo, México / IICA. México: IICA, 2013.

88 p.; 21.5 cm x 27.9 cm

ISBN 978-92-9248-485-9

1. Desarrollo rural 2. Sistemas de explotación 3. Agroindustria 4. Participación comunitaria 5. Materiales de enseñanza 6. México I. IICA II. Título

AGRIS  
E50

DEWEY  
338.19

# Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Tenancingo, México



## Créditos

### Coordinación General del Proyecto, IICA México:

François Boucher

José A. Fraire Cervantes

### Equipo Nacional:

Jonathan López Santos

José A. Fraire Cervantes

### Edición:

Juan Antonio Reyes González

François Boucher

### Fotografías y Figuras:

Jonathan López Santos

José A. Fraire Cervantes

### Agradecimientos:

*A todos aquellos que prestaron su tiempo para ser entrevistados, brindar información y participar en los talleres. En especial se agradece la colaboración de: Carlos Serrano (artesano rebocero), Luis Rodríguez (artesano rebocero), Leticia Gómez (empuntadora, Ixpuichiapan), Angélica Medina (empuntadora, San José Chalmita), Matilde Solano (empuntadora, Acatzingo), César Camacho (Presidente de la Asociación Carpinteros Unidos de Tenancingo), Ausencio Franco (artesano de cestería), Fernando Morales (Coordinador del Área de Turismo Municipal, Tenancingo 2009-2012), Roberto Cruz Rivera (productor de pan artesanal de Tecamatlán), Luis Nápoles Cruz (productor de pan artesanal de Tecamatlán) y Osiris Segura Flores (Representante de la Séptima Regiduría del Gobierno Municipal de Tenancingo, 2009-2012).*

# Prólogo

El presente documento recoge el trabajo realizado con artesanos, productores, autoridades y otros actores locales para el desarrollo de un diagnóstico del territorio, así como de un plan de activación con recomendaciones concretas, para el mejoramiento de la vida de los pobladores del Municipio de Tenancingo, ubicado en el centro de la República de México.

El estudio da cuenta de los resultados del proyecto “Desarrollo Territorial Aplicando el Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)”, que se realizó entre los meses de Julio de 2011 a septiembre de 2013, en localidades de Argentina, Costa Rica, Ecuador y México, contando, además, con la colaboración de los programas de cooperación técnica de Agronegocios y Comercialización y Agricultura, Territorio y Bienestar Rural del Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura, IICA.

El proyecto – financiado con recursos del Fondo Concursable de Cooperación Técnica del IICA, pretende detonar capacidades que permitan superar la marginación y el subdesarrollo de determinados territorios en nuestro continente.

En México, que también tuvo a su cargo la coordinación general del proyecto, se seleccionó al municipio de Tenancingo, ya que cumplía con los criterios de preselección: trabajo previo en el territorio que facilite el establecimiento de alianzas con grupos locales, existencia de al menos una concentración de agroindustrias rurales con productos artesanales, así como cercanía y fácil acceso para el personal técnico de las oficinas participantes.

En Tenancingo se desarrollan hoy diversas actividades artesanales tales como la producción de rebozos, cestería y muebles rústicos. Se trata de actividades con un saber-hacer tradicional conservadas a través de generaciones y que actualmente representan el sustento económico de un importante número de familias en el municipio.

Las actividades descritas en el presente estudio entregan alternativas para superar las limitantes identificadas, con lo cual se busca impulsar el desarrollo de Tenancingo y donde la participación del sector público y privado resulta fundamental para su éxito.

Con la materialización de estos proyectos en diversos países del continente y, en este caso específico en México, el IICA pone a disposición su experiencia en cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo, incluyente y sustentable de los habitantes de territorios y comunidades - en especial de las áreas rurales- de sus 34 países miembros.

**Víctor Manuel del Ángel González**

**Representante del IICA en México**

## Contenido

<b>Prólogo</b> .....	<b>3</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo I. Objetivo y Metodología</b> .....	<b>11</b>
1.1. Objetivo .....	12
1.2. Metodología .....	12
<b>Capítulo II. Diagnóstico</b> .....	<b>23</b>
2.1. Presentación del diagnóstico .....	24
2.2. Características y especificidades del territorio de Tenancingo.....	24
2.3. Recursos específicos del territorio .....	29
2.4. Activos específicos del territorio.....	32
2.5. Actividades tipo agroindustria rural, artesanales y relacionadas .....	35
2.6. Oferta institucional en el territorio .....	62
<b>Capítulo III. Activación</b> .....	<b>65</b>
3.1. Presentación del proceso de Activación .....	66
3.2. Taller de validación y análisis estratégico .....	66
3.3. Talleres de activación .....	69
3.4. Plan estratégico.....	71
3.5. Taller de validación del plan estratégico.....	78
<b>Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>79</b>
4.1. Conclusiones sobre el proyecto .....	80
4.2. Recomendaciones metodológicas.....	81
<b>Referencias</b> .....	<b>82</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>85</b>
Anexo 1. Actores clave del territorio Tenancingo, México.....	86
Anexo 2. Tablero para el seguimiento de actividades del Plan operativo.....	87

## Cuadros

Cuadro 1. Territorios en el proyecto de Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL).....	8
Cuadro 2. Etapas del proceso de Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL) .....	13
Cuadro 3. Actores con entrevistas semiestructuradas aplicadas.....	15
Cuadro 4. Cronograma de actividades del proyecto SIAL en Tenancingo .....	17
Cuadro 5. Actores participantes en el proyecto SIAL en Tenancingo .....	18
Cuadro 6. Herramientas utilizadas en el proyecto SIAL en Tenancingo.....	19
Cuadro 7. Cronología de eventos destacados en el municipio de Tenancingo, México .....	26
Cuadro 8. Principales sectores económicos (2007) .....	28
Cuadro 9. Relacionamientos de artesanos de cestería y otros actores .....	40
Cuadro 10. Relacionamientos de artesanos de rebozos y otros actores .....	47
Cuadro 11. Relacionamientos entre panaderos y otros actores.....	52
Cuadro 12. Relacionamientos de productores de artículos de madera y otros actores.....	57
Cuadro 13. Síntesis de la oferta institucional en el territorio .....	62
Cuadro 14. Factores internos que inciden en el desarrollo de las actividades artesanales en Tenancingo.....	66
Cuadro 15. Factores ex ternos que influyen en el desempeño de las actividades artesanales de Tenancingo .....	68
Cuadro 16. Principales problemáticas y alternativas en las actividades artesanales de Tenancingo....	70
Cuadro 17. Comité preliminar de artesanos .....	71
Cuadro 18. Actividades del Objetivo estratégico 1 .....	75
Cuadro 19. Actividades del Objetivo estratégico 2 .....	76
Cuadro 20. Actividades del Objetivo estratégico 3 .....	77

## Figuras

Figura 1. Localización de Tenancingo a nivel estatal .....	27
Figura 2. Ubicación de las actividades agroindustriales y artesanales en Tenancingo.....	36
Figura 3. Ubicación de la producción florícola en Tenancingo.....	36
Figura 4. Canastas elaboradas por artesanos de cestería en Tenancingo.....	37
Figura 5. Cadena de producción de cestería en Tenancingo.....	37
Figura 6. Representación de Schmitz de la cadena de producción de cestería en Tenancingo.....	41
Figura 7. Artesana empuntando rebozo y artesana portando rebozo de manera tradicional.....	42
Figura 8. Cadena de producción de rebozos en Tenancingo.....	43
Figura 9. Elaboración de rebozos en telar de otate o cintura en Tenancingo.....	44
Figura 10. Telar de pedales para la elaboración de rebozos en Tenancingo.....	45
Figura 11. Representación de Schmitz de la cadena de producción de rebozos en Tenancingo.....	48
Figura 12. Elaboración de pan artesanal en San Miguel Tecamatlán, Tenancingo.....	49
Figura 13. Cadena de producción de pan artesanal en Tenancingo.....	50
Figura 14. Representación de Schmitz de la cadena de producción de pan artesanal en Tenancingo.....	53
Figura 15. Sillas típicas elaboradas por productores de muebles en Tenancingo.....	54
Figura 16. Cadena de producción de artículos de madera en Tenancingo.....	54
Figura 17. Representación de Schmitz de la cadena de producción de artículos de madera en Tenancingo.....	58
Figura 18. Cadena de producción florícola en Tenancingo.....	59
Figura 19. Representación de Schmitz de la cadena de producción florícola en Tenancingo.....	60
Figura 20. Taller de análisis estratégico en Tenancingo, México.....	67
Figura 21. Taller de activación en Tenancingo, México.....	69

## Abreviaturas

<b>AIR</b>	Agroindustria Rural
<b>CIRAD</b>	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo
<b>CONEVAL</b>	Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social
<b>CONMEXFLOR</b>	Consejo Mexicano de la Flor
<b>COPLADEMUN</b>	Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio
<b>ECADERT</b>	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
<b>FIRCO</b>	Fideicomiso de Riesgo Compartido
<b>FODA</b>	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<b>FONART</b>	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
<b>FonCT</b>	Fondo de Cooperación Técnica del IICA
<b>GTT</b>	Grupo de Trabajo Territorial
<b>IGECEM</b>	Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IIFAEM</b>	Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México
<b>INAH</b>	Instituto Nacional de Antropología e Historia
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>INTA</b>	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PROBOSQUE</b>	Protectora de Bosques del Estado de México
<b>SAGARPA</b>	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
<b>SEDAGRO</b>	Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México
<b>SEDUR</b>	Secretaría de Desarrollo Urbano
<b>SIAL</b>	Sistemas Agroalimentarios Localizados
<b>SNIM</b>	Sistema Nacional de Información Municipal
<b>UAEM</b>	Universidad Autónoma del Estado de México

## Antecedentes

El Fondo Concursable de la Dirección General para Proyectos de Cooperación Técnica (FonCT) es una iniciativa para financiar proyectos de cooperación técnica con recursos propios del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), que pueden complementarse con recursos de otras organizaciones de países miembros o internacionales.

Entre los objetivos del FonCT se encuentran: promover la innovación, apoyar proyectos que contribuyan a solucionar problemas específicos de los países miembros del IICA, así como contribuir al logro de las metas establecidas en el Programa de Mediano Plazo 2010-2014 del instituto y lograr una agricultura más productiva, más competitiva y sustentable.

En junio de 2010, en la primera convocatoria para financiar proyectos de cooperación

técnica, el proyecto “Desarrollo Territorial Aplicando el Enfoque SIAL” recibió la aprobación del Comité Directivo del FonCT para recibir recursos.

Este proyecto propone crear una metodología de activación territorial utilizando el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) como herramienta operativa para la promoción del desarrollo territorial. Para este propósito, el proyecto busca articular, reforzar y potencializar las sinergias entre todos los actores locales.

Con la participación de técnicos y especialistas de diferentes países se identificaron y seleccionaron territorios en cuatro países diferentes para el desarrollo de la metodología de activación territorial:

Cuadro 1: Territorios en el proyecto de Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL)

País	Territorio
<b>Argentina</b>	Comarca Andina Paralelo 42° (Patagonia)
<b>Costa Rica</b>	Sur Alto (Coto Brus y Buenos Aires)
<b>Ecuador</b>	Valle de Intag
<b>México</b>	Tenancingo

Fuente: elaboración propia.

La coordinación del proyecto por parte del IICA cuenta con el apoyo de instituciones en cada uno de los territorios, tales como: el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD, por sus siglas en francés), la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina,

la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT), entre otras.

Al final del proyecto, el IICA podrá ofrecer a sus países miembros una Guía Metodológica de Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL), así como material de capacitación dirigido a formar profesionales con conocimientos y habilidades para la aplicación de la metodología y sus herramientas específicas.





# Capítulo I. Objetivos y Metodología



### 1.1. Objetivo

Desde las primeras experiencias el enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) en concentraciones de Agroindustrias Rurales (AIR) ha mostrado su potencial para activar recursos territoriales específicos. El Proyecto “Desarrollo Territorial Aplicando el Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados” del FonCT propone transformar el enfoque metodológico SIAL en una herramienta operativa para la promoción del desarrollo de territorios.

Se espera que la herramienta permitirá articular, reforzar y potencializar las sinergias entre los actores locales. Así, el objetivo general del proyecto fue **“diseñar y validar una herramienta metodológica para apoyar el desarrollo territorial a partir de la activación de recursos locales específicos”**.

La Oficina IICA México seleccionó el territorio de Tenancingo, Estado de México, para llevar a cabo el proyecto. Esta decisión se basó en los criterios de preselección de los territorios, discutidos y definidos por el Grupo Técnico.

### 1.2. Metodología

En primer lugar, las actividades desarrolladas se fundamentaron en la *“Guía Metodológica*

*para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados”* (Boucher y Reyes, 2011), realizando ajustes según las condiciones del territorio, los actores y la coordinación del proyecto, además de una actualización del proceso, basada en experiencias de aplicación de la metodología SIAL en diversos territorios latinoamericanos durante tres años.

Además, el proyecto en Tenancingo consideró como referencia metodológica el enfoque de desarrollo territorial *Leader* (Comunidad Europea, 2006) y “80 Herramientas para el desarrollo participativo” (Geilfus, 1997). La sistematización metodológica se realizó en siete apartados fundamentales (FAO, 2005):

#### Las etapas y actividades del proceso

Según lo anterior, en términos generales para este proyecto es posible distinguir dos fases (Gestación y Activación), con cuatro grandes etapas: (i) Preparación, (ii) Diagnóstico, (ii) Activación territorial y (iv) Implementación. Cada una de ellas con subetapas que se corresponden con productos (Cuadro 2). Dichos productos fueron insumos que sirvieron para integrar el presente documento.

Cuadro 2. Etapas del proceso de Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL)

FASE	ETAPA	SUBETAPA	PRODUCTOS ASOCIADOS
Gestión	Preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de equipos (de activación y seguimiento).</li> <li>Definición de objetivos particulares y alcances.</li> </ul>	Ficha descriptiva del proyecto de Activación y del territorio.
	Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acercamiento.</li> <li>Profundización.</li> </ul>	Documento de diagnóstico.
Activación	Diálogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación del diagnóstico.</li> <li>Análisis estratégico.</li> <li>Plan de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria de taller(es).</li> <li>Árbol de problemas y líneas de acción.</li> <li>Plan con actividades y responsables.</li> </ul>
	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en marcha.</li> <li>Seguimiento.</li> <li>Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bitácora del proyecto.</li> <li>Reportes de evaluación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, modificado de Boucher y Reyes (2011).

➤ **Taller del Grupo Técnico del Proyecto**

La primer subetapa del proyecto fue la formación de equipos, para lo cual se realizó un Taller del Grupo Técnico. Los objetivos fueron:

- Seleccionar los territorios a partir de la revisión de las fichas y la discusión de los criterios
- Diseñar la ruta de trabajo para el desarrollo del proyecto

Al taller asistieron investigadores, especialistas y técnicos de cuatro países: Argentina, Ecuador, Costa Rica y México. Entre los principales acuerdos del evento destacan: (i) la oficina de Argentina seleccionaría, en conjunto con los aliados locales, el territorio para la intervención; (ii) la oficina de Ecuador haría una visita a los territorios para seleccionar; (iii) la oficina Costa Rica acotaría la definición del territorio para buscar

relaciones entre actores locales y productos. Además, cada oficina con los Programas Técnicos desarrollaría su plan de trabajo, considerando las etapas discutidas en el taller.

➤ **Identificación de actores clave, aliados e interesados**

El objetivo de esta etapa fue identificar actores locales interesados en el proyecto. Para lograrlo, se realizaron visitas al territorio que permitieran un primer acercamiento con actores clave y representantes del gobierno municipal. El resultado de estas visitas fue interactuar con la Coordinación de Turismo del Ayuntamiento de Tenancingo, instancia que facilitó los registros de artesanos.

A partir de esa primera información se identificaron actores clave del territorio, que incluyeron: empuntadoras y productores de: pan, rebozos, cestería y muebles. Para seleccionar aquellos con los que se trabajaría,



se consideraron aspectos como: trabajo previo con la Coordinación de Turismo, años en la actividad y experiencia en trabajos asociativos. Esto generó un directorio de actores claves (Anexo 1).

Paralelamente a las actividades anteriores, se hizo una revisión bibliográfica para ubicar documentos de importancia en la caracterización del territorio y de las actividades productivas. Se visitó la biblioteca del Centro Universitario UAEM Tenancingo, en donde se encontraron tesis de interés. También se buscaron publicaciones del gobierno municipal: folletos, planes de desarrollo y libros, entre otros.

#### ➤ **Primer taller del grupo de trabajo territorial**

El primer taller del Grupo de Trabajo Territorial (GTT) contó con la participación de productores de pan, rebozos y empuntadoras; así como de representantes del gobierno municipal, estudiantes e investigadores del Centro Universitario UAEM Tenancingo. La sesión tuvo como objetivos: (i) presentar el proyecto, (ii) explicar la metodología de activación y (iii) obtener información para el diagnóstico preliminar.

El taller permitió obtener información inicial para caracterizar el territorio e identificar actores interesados en el proyecto. Estos últimos podrían ser parte del GTT.

#### ➤ **Caracterización preliminar del territorio**

Se caracterizó a los actores del territorio. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a instituciones, productores, proveedores, comerciantes y clientes, entre otros. Se buscaba: (i) documentar el proceso histórico del territorio; (ii) caracterizar a los actores, productos y saber-hacer; (iii) ubicar las concentraciones de actividades productivas; y (iv) conocer a los actores involucrados en la cadena de producción, incluyendo relaciones y estableciendo flujos de los productos, en orientaciones:

- “hacia atrás”: relaciones con proveedores de materia prima,
- “hacia adelante”: canales de comercialización y consumo, y
- “horizontales”: relaciones entre productores.

El resultado de esta actividad fue un diagnóstico preliminar, que se validaría en la siguiente etapa.

#### ➤ **Taller de validación y análisis estratégico**

En este taller se presentó el diagnóstico preliminar del territorio al GTT, con la finalidad de que decidieran si la “realidad” reflejada en el documento correspondía con su percepción sobre las condiciones que predominan en el territorio. En la misma sesión también se hizo un reconocimiento estratégico del territorio, a través de un análisis FODA participativo.

En las actividades del taller participaron artesanos de muebles, rebozos, canastas, pan artesanal y empuntado. También hubo representantes del gobierno municipal y estudiantes e investigadores del Centro Universitario UAEM Tenancingo.

De este taller se derivó el diagnóstico preliminar validado por los actores del territorio, un análisis FODA del territorio y la selección de los principales problemas para los artesanos.

➤ **Caracterización de las actividades productivas**

La caracterización tuvo como objetivo profundizar en la identificación de características del territorio, con énfasis en actividades artesanales: elaboración de rebozos, cestería, muebles y pan. Para ello se investigaron los vínculos entre actores de cada cadena productiva, incluyendo productores, proveedores, clientes, etc., así como las articulaciones de los artesanos con otros actores (dentro y fuera del territorio), lo cual consideró: instituciones gubernamentales, fuentes financieras, comercialización y asistencia técnica, entre otros. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los siguientes actores territoriales:

Cuadro 3. Actores con entrevistas semiestructuradas aplicadas

Tipo de productores	Localidad(es)	Entrevistas aplicadas
Productores de rebozos	Cabecera municipal de Tenancingo.	Nueve
Empuntadoras de rebozo	Comunidades de San José Chalmita, Ixpuichiapan y Acatzingo de Tenancingo.	Diez
Productores de muebles	Cabecera municipal de Tenancingo.	Nueve
Artesanos de cestería	Comunidades de Chalchihuapan y San Martín Coapaxtongo de Tenancingo.	Diez
Productores de pan	San Miguel Tecomatlán, Tenancingo.	Nueve

Fuente: elaboración propia.

Como producto de esta etapa se conocieron a detalle las características de los actores participantes en cada actividad, se identificaron los actores externos al territorio relacionados con las actividades artesanales, y se elaboraron diagramas de relacionamiento de actores para cada actividad productiva.

➤ **Talleres de activación**

Se llevaron a cabo dos talleres participativos que contaron con la participación de artesanos de rebozos, cestería y muebles, así como de un representante del gobierno municipal. Los eventos tuvieron tres objetivos: (i) presentar el diagnóstico detallado a los



participantes, con el fin de validarlo; (ii) profundizar el análisis estratégico, identificando causas y efectos de los principales problemas en las actividades productivas (con ayuda de herramientas como el árbol de problemas); y (iii) definir estrategias de solución a los problemas encontrados. Esto serviría para iniciar la elaboración de un plan estratégico.

Al final se logró identificar las causas de los principales problemas de los artesanos, la selección de estrategias de solución a esos problemas y el inicio de una organización municipal de artesanos mediante un “Comité provisional”. Más adelante se detallarán estos resultados.

➤ **Taller de validación del plan estratégico**

En ese taller participaron los integrantes del “Comité de artesanos” (recientemente formado, en el taller de activación) y un representante del gobierno municipal. Su objetivo fue presentar, validar y, en su caso, mejorar el plan estratégico de activación propuesto por el IICA.

Cabe señalar que el plan se elaboró a partir de las problemáticas y propuestas de solución detectadas con anterioridad. Como resultado se comunicó el contenido del plan a los miembros del Comité y se corrigieron algunos aspectos del mismo. Más adelante en este documento se detallarán los resultados.



**La secuencia de etapas y actividades**

El proyecto se desarrolló en 10 meses y constó de ocho grandes etapas (Cuadro 4).

Cuadro 4. Cronograma de actividades del proyecto SIAL en Tenancingo

No.	Etapa	2011					2012					
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	
1	Taller del Grupo Técnico de Trabajo	█										
2	Identificación del territorio, aliados e interesados en el proyecto			█	█							
3	Organización y realización del primer taller del Grupo de Trabajo Territorial				█							
4	Caracterización del Territorio				█	█	█	█	█			
5	Organización y Realización de Segundo Taller del Grupo de Trabajo Territorial (Validación y Análisis Estratégico)							█				
6	Caracterización a detalle de las actividades productivas interesadas en el proyecto								█	█	█	
7	Talleres de activación										█	
8	Taller de validación del plan estratégico											█

Fuente: elaboración propia.



**Actores participantes**

Los actores que participaron en cada etapa incluyeron: productores, investigadores,

estudiantes, comercializadores y representantes del gobierno municipal (Ayuntamiento) (Cuadro 5).

Cuadro 5. Actores participantes en el proyecto SIAL en Tenancingo

No.	Etapa	Recursos materiales
1	Taller del Grupo Técnico del proyecto	Transporte y viáticos para asistentes al evento.
2	Identificación del territorio, aliados e interesados en el proyecto	Transporte y viáticos para visitar a informantes y aliados.
3	Primer taller del grupo de trabajo territorial (GTT)	Transporte y viáticos para realización de taller participativo; invitaciones personalizadas a actores clave; contratación de espacio y servicio de café para realizar taller en restaurante "Las canastas", Tenancingo, Méx.; computadora; proyector; bocinas; papelería (papel bond, plumones, impresiones)
4	Caracterización preliminar del territorio	Transporte y viáticos para visitas a los actores clave
5	Taller de validación y análisis estratégico	Transporte y viáticos para realización de segundo taller; visitas a los actores clave para entrega de invitaciones personalizadas; contratación de espacio y servicio de bocadillos en restaurante "Don Chano's", Tenancingo, Méx.; computadora; proyector; bocinas; papelería (papel bond, plumones, impresiones)
6	Caracterización a detalle de las actividades productivas interesadas en el proyecto	Transporte y viáticos para entrevistas a empuntadoras de rebozo, productores de rebozo, pan, cestería y muebles, y otros
7	Talleres de activación	Transporte y viáticos para realización de taller; visitas miembros del GTT para entrega de invitaciones personalizadas; apoyo económico para transporte de empuntadoras; contratación de espacio y servicio de bocadillos en restaurante "El Mesón de Malena", Tenancingo, Méx.; computadora; proyector; bocinas; papelería (papel bond, plumones, impresiones y otros)
8	Taller de validación del plan estratégico	Transporte y viáticos para realización de taller; visitas miembros del GTT para entrega de invitaciones personalizadas; apoyo económico para transporte de empuntadoras; contratación de espacio y servicio de bocadillos en restaurante "El Mesón de Malena", Tenancingo, Méx.; computadora; proyector; bocinas; papelería (papel bond, plumones, impresiones y otros)

Fuente: elaboración propia.

**Herramientas empleadas**

Para seleccionar las herramientas metodológicas de cada etapa se buscaron aquellas que fomentaran la participación,

permitieran establecer vínculos de confianza entre los actores locales y los promotores del proyecto, sobre las cuales se pudiera construir un proceso exitoso de acción colectiva (Cuadro 6).

Cuadro 6. Herramientas utilizadas en el proyecto SIAL en Tenancingo

No.	Etapa	Herramientas utilizadas
1	Taller del Grupo Técnico del proyecto	Ponencias, mesas de discusión, lluvia de ideas.
2	Identificación del territorio, aliados e interesados	Diálogo semiestructurado con aliados e informantes clave (investigadores de la UAEM y personal del gobierno municipal).
3	Taller del grupo de trabajo territorial (GTT)	Visita y entrega de invitación personalizada a actores clave; entrega de folletos institucionales IICA; exposición con diapositivas del proyecto IICA; dinámicas de participación (lluvia de ideas).
4	Caracterización preliminar del territorio	Entrevistas semiestructuradas con actores clave (ver anexos); observación participante; mapeo de actividades productivas; revisión bibliográfica.
5	Taller de validación y análisis estratégico	Invitaciones personalizadas, exposición con diapositivas, proyección de video sobre asociativismo, dinámicas de participación (lluvia de ideas); análisis FODA participante; selección de problemáticas.
6	Caracterización a detalle de las actividades productivas	Entrevistas semiestructuradas con empuntadoras de rebozo, productores de rebozo, pan, cestería y muebles, y otros actores clave; observación participante; mapeo de relacionamientos entre actores de actividades productivas; revisión bibliográfica.
7	Talleres de activación	Invitaciones personalizadas, exposición con diapositivas, dinámicas de participación (lluvia de ideas); análisis participante tipo "árbol de problemas".
8	Taller de validación del plan estratégico	Invitaciones personalizadas, exposición con diapositivas, dinámicas de participación (lluvia de ideas).

Fuente: elaboración propia.



### Los medios y recursos empleados

Las etapas del proyecto descritas anteriormente fueron realizadas por un consultor. Adicionalmente, para llevar a cabo los talleres participaron representantes de la oficina del IICA México. En términos generales, los materiales y medios empleados se relacionaron con la logística para el trabajo de campo y la realización de los diferentes talleres con actores.

### Los factores del contexto que facilitaron el proceso

En cualquier experiencia de desarrollo hay elementos que están bajo el control directo. Son elementos que los actores del proceso pueden planificar y dirigir, ya que de esta forma los controlan. No obstante, también hay elementos externos (factores de contexto) que no están bajo el control de los actores del proceso, pero que tienen una influencia directa sobre sus decisiones y acciones. En resumen: ningún proceso de desarrollo se realiza aislado, ajeno a influencias externas (FAO, 2005).

En el caso del proyecto de Activación SIAL se identificaron como factores favorables al proceso:

- **Experiencias previas de trabajo** bajo el enfoque SIAL en el territorio, las cuales han surgido por la estrecha relación entre el IICA y la UAEM a través de la Maestría en Agroindustria

Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario. Entre los trabajos académicos destacan:

- Acciones gubernamentales para el fomento de las agroindustrias florícolas de Tenancingo, Estado de México (Camacho, 2011).
  - Acción colectiva de productores de flor en Tenancingo, México (González, 2011).
  - La producción artesanal de pan en San Miguel Tecamatlán, como un recurso para proponer un proyecto de agroturismo (Vásquez, 2012).
  - Acción colectiva: La concentración de panaderías de Tecamatlán (López, 2011).
- **Voluntad política del gobierno municipal.** La Coordinación de Turismo y la Séptima Regiduría Municipal apoyaron la realización del proyecto. Estas dependencias facilitaron las actividades, brindaron información y participaron en los talleres. Dicho interés fue importante para generar un ambiente de confianza entre los actores locales involucrados.
  - **Trabajo previo del gobierno municipal e instituciones públicas.** Los resultados positivos que han mostrado las ferias, exposiciones y concursos que han realizado en el territorio el gobierno municipal, el

IIFAEM y el FONART se reconocen como factor importante para la participación en el proyecto del IICA. Esas iniciativas permiten que los artesanos locales cada vez se muestran más interesados en participar en proyectos innovadores.

### Los factores del contexto que dificultaron el proceso

Diversos factores incidieron en la menor participación de la comunidad en el proyecto. Entre los más importantes podemos citar:

- **Actitud individualista** de actores locales al inicio del proyecto. Esta situación se detectó en algunos artesanos que asistieron al primer taller participativo. Al conocer el esquema de trabajo de IICA –basado en procesos de acción colectiva– y enterarse de que no podían obtener un beneficio económico personal, dejaron de participar.
- Una **actitud pasiva y paternalista** de algunos artesanos, quienes esperan que sus problemas los solucione el gobierno o agentes externos.
- **Conflictos internos** (envidias, competencia) entre actores de las diferentes actividades productivas. Esto se detectó entre productores de rebozo, productores de rebozo y empuntadoras, productores de cestería, panaderos y, en menor grado, muebleros.
- **Sesgo en la selección de actores clave.** Debido a que el primer contacto con los actores clave se realizó mediante el gobierno municipal, la participación de personas que no tienen “buena” relación con esta institución se dificultó.
- **Experiencias negativas** en procesos previos de acción colectiva. En el territorio hay varias asociaciones de artesanos (para canastas, pan, rebozos y muebles), pero lo son sólo de manera estructural; es decir, se han constituido de manera legal, pero no realizan funciones que beneficien a sus miembros. En algunas de estas agrupaciones sólo los líderes se benefician.





# Capítulo II. Diagnóstico



## 2.1. Presentación del diagnóstico

El diagnóstico es una de las fases más importantes del proyecto; sirve para entender la realidad del territorio y el contexto que le afecta. Igual que en un tratamiento médico, un mal diagnóstico llevará a una mala solución (Boucher y Reyes, 2011). Esta etapa consiste en documentar las características del territorio, de los actores presentes en el mismo y de las relaciones que se establecen entre esos actores. Dentro del proceso SIAL, el objetivo del diagnóstico es determinar el potencial de activación del territorio.

En este caso, el diagnóstico se dividió en dos partes. En la primera, se describen las características generales del territorio: geografía, historia y economía, así como sus recursos y activos específicos. En la segunda etapa se presenta la información referente a las concentraciones de actividades agroindustriales, artesanales y turísticas. Ello incluye: ubicación, productos, etapas de producción, saber-hacer, actores involucrados y relaciones entre actores.

## 2.2. Características y especificidades del territorio de Tenancingo

### Aspectos físicos

El territorio de intervención corresponde a los límites político-administrativos del municipio de Tenancingo, al sur del Estado de México. Se trata de una zona donde convergen dos sistemas fisiográficos: la parte norte, conformada por la provincia del eje neovolcánico, específicamente a las ramificaciones del volcán Xinantecatl, o

Nevado de Toluca; y la parte sur, correspondiente a la Provincia de la Sierra Madre del Sur, Subprovincia Sierra y Valles Guerrerenses. El relieve está conformado por sierras de cumbres extendidas, laderas escarpadas, lomeríos con llanos aislados, valles de laderas tendidas con mesetas y mesetas con cañadas.

La cabecera municipal de Tenancingo está rodeada de nueve elevaciones importantes: Tres Marías, Santa Cruz, La Malinche, Peña Colorada, La Víbora, Los Coyotes, Tepetzingo, Nixtongo y La Conchita (Plan de Desarrollo Municipal, 2009-2012).

El territorio de Tenancingo está en la región hidrológica "Río Balsas", Cuenca del Río Grande de Amacuzac, donde se ha conformado una especie de "Sistema" hidrológico, compuesto por el Río Tenancingo. Este río es el más importante del municipio y, posiblemente, de la región, pues su origen está en los manantiales de San Pedro Zictepec (municipio de Tenango del Valle) y llega hasta el estado de Guerrero, convirtiéndose en uno de los ramales del Río Balsas. En Tenancingo hay 37 cuerpos de agua, 22 manantiales, siete acueductos y 21 arroyos de corriente intermitente.

### Breve síntesis histórica

Los territorios son el resultado del tiempo transcurrido y el actual, y cada momento histórico se corresponde con un conjunto de técnicas, herramientas y medios de producción. Estos elementos cualifican los

lugares e identifican a cada sociedad (Nogar, 2007).

De acuerdo a lo anterior, para explicar la dinámica socioeconómica actual de Tenancingo, es necesario hacer una revisión de su historia.

Los primeros asentamientos humanos en Tenancingo se dieron entre 1800 y 1300 años a. C., en la comunidad que actualmente se conoce como Ixpuichiapan y en el cerro de Tres Marías. Durante el periodo de 1300 a 800 a. C., los vestigios encontrados en la región del Nixcongo, en la Exhacienda de Monte de Pozo y sobre el cerro de Tepoxtepec, evidencian una influencia de la cultura Olmeca.

Hacia el año 1535, después de la conquista española, la región comprendida entre Tenancingo y Zacualpan fue encomendada al español Juan Salcedo. Dos décadas después se inició la construcción de casas y recintos religiosos en el cerro de Tres Marías. En 1561, con la llegada del sacerdote Alfonso Martínez de Zayas al territorio de Tenancingo, se inició la evangelización de los nativos y se empezó a cultivar trigo en la región (SNIM, 2010).

Los primeros registros de personas dedicadas a la producción de rebozo se tienen a finales del siglo XVIII (con 126 artesanos). Esta actividad desempeñó un papel fundamental en la generación de empleos y fue base de la economía municipal a lo largo del siglo XIX. De igual modo, el cultivo de trigo jugó un papel central en la vida social, económica y cultural del territorio durante el gobierno del

Presidente Porfirio Díaz (1876–1910). Es en este periodo que surgen los primeros productores de pan artesanal en la comunidad de San Miguel Tecomatlán (López, 2011).

En el periodo de la Revolución Mexicana (1910–1920) el territorio de Tenancingo sufrió transformaciones que afectaron su economía y su entorno social. La inestabilidad general acaecida durante dicho movimiento armado provocó que la notable agricultura triguera de las haciendas de Tenancingo desapareciera (Castro, 2003). No obstante, en la década de 1930, con la reforma agraria y la repartición de tierra, la agricultura regional retomó importancia con la producción comercial de flores y árboles frutales para abastecer la demanda nacional.

Una actividad con arraigo histórico en el territorio es la producción de licores, ya que se tiene registro de la primera fábrica en 1917 (“Sánchez Hermanos”) y posteriormente, gracias a la demanda regional, se abrieron dos fábricas en 1958: “La Victoria” y “La Paz” (SNIM, 2010).

Para la década de 1970 la floricultura cobró importancia a nivel municipal y regional, impulsada por tres factores: (i) la llegada de familias japonesas a la región, que introdujeron nuevas variedades de flores; (ii) el establecimiento de invernaderos, y (iii) el inicio de la producción de flores de exportación, con plantas como la gerbera, alstroemeria y lilies (*Lilium spp.*), entre otras. Ya para 1989 la región florícola del Estado de México, en donde destacaban los municipios de Tenancingo y Villa Guerrero, era



considerada líder en la producción de plantas ornamentales a nivel nacional (Lara, 1999).

Favorecido por su posición geográfica, en 1980 Tenancingo es nombrado “Centro de Población Estratégico de Arraigamiento Poblacional”. A partir de entonces se le dio impulso como centro regional para la prestación de servicios médicos y de justicia a 11 municipios de la región sur del Estado de México. Adicionalmente, desde ese año la cabecera municipal de Tenancingo se declaró como zona cultural, artística y de especial

estilo arquitectónico general inmodificable (Plan de Desarrollo Municipal de Tenancingo, 2009-2012).

Estos dos últimos sucesos impulsaron el crecimiento del sector terciario en el municipio, al grado que actualmente es el que mayor contribuye al PIB municipal.

En el Cuadro 7 se muestra una síntesis histórica del territorio.

Cuadro 7. Cronología de eventos destacados en el municipio de Tenancingo, México

Periodo	Acontecimiento
<b>1790-1850</b>	La producción artesanal de rebozos se destaca por la generación de empleos y por ser base de la economía municipal.
<b>1890 - 1910</b>	Tenancingo se ubicó en los primeros lugares de producción de trigo a nivel estatal.
<b>1917</b>	El señor Pedro Sánchez fundó la primera fábrica de licores (“Sánchez Hermanos”).
<b>1940 - 1950</b>	Inició la producción comercial de flores, cultivando a cielo abierto especies como: el agapando, la gladiola y el alhelí, que tenían una demanda en el mercado nacional.
<b>1980</b>	El Plan Estatal de Desarrollo Urbano consideró al municipio como “Centro de Población Estratégico de Arraigamiento Poblacional”, por lo cual se impulsó como centro regional a través de la prestación de servicios, con cobertura a 11 municipios.

Fuente: elaboración propia con datos de: SNIM (2010), Castro (2003), Medina (2007), Fabila (1947), Lara (1999) y Plan de Desarrollo Municipal de Tenancingo, 2009-2012 (2009).

Como se puede apreciar, las actividades artesanales han sido fundamentales en la construcción socioeconómica de Tenancingo; se trata de actividades económicas con arraigo en el territorio y con un conjunto de conocimientos de “saber-hacer” que se han transmitido generacionalmente por más de dos siglos. De igual manera, las actividades agrícolas han transformado el territorio. Así, durante el siglo XIX el cultivo de trigo fue la actividad que impulsó el desarrollo socioeconómico.

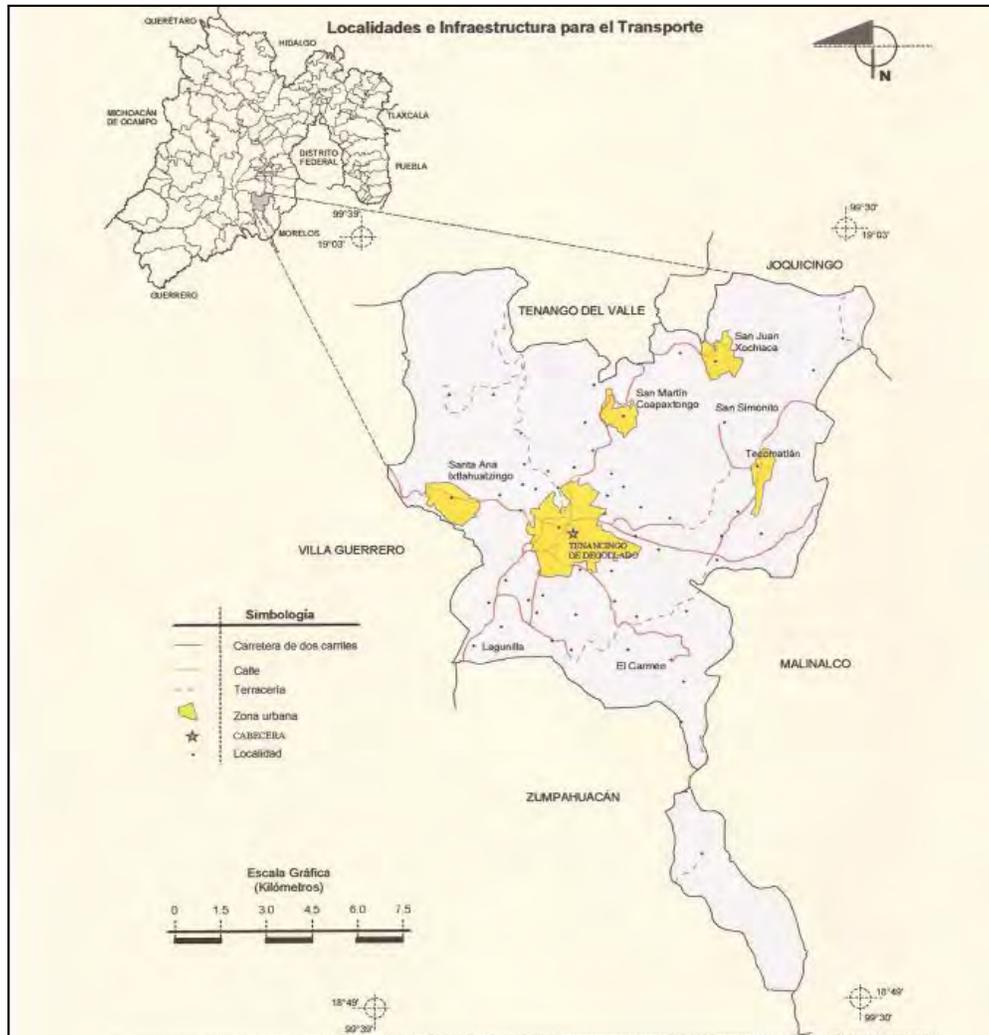
Estos cambios en la importancia de las actividades económicas generaron una serie de modificaciones al entorno: paisajísticas, ecológicas, sociales y económicas. Finalmente, a lo largo de su historia, Tenancingo se ha caracterizado por ser el centro de intercambio comercial entre los municipios vecinos y entre el Estado de México, Morelos y Guerrero. Esa situación, en un primer momento, fue favorecida por la ubicación geográfica, pero que a lo largo de los años se ha beneficiado por las políticas de fomento al sector terciario.

### Delimitación geográfica

El municipio de Tenancingo se localiza en la porción sur del Estado de México, en el centro de la República Mexicana (Figura 1). Su superficie es de 160.2 km<sup>2</sup> y su cabecera

municipal es la ciudad de Tenancingo de Degollado (SNIM, 2010), ubicada entre los 18°57'05" y 19°02'25" de latitud norte y entre los 98°35'45" y 99°38'37" de longitud oeste. La altitud varía de 2,060 a 2,490 msnm.

Figura 1: Localización de Tenancingo a nivel estatal.



Fuente: INEGI (2009).

Tenancingo limita al norte con los municipios de Tenango del Valle y Joquicingo, al sur con Zumpahuacán, al este con Malinalco y al oeste con Villa Guerrero. Tenancingo tiene una población total de 90,946 habitantes, que

representa el 0.6% del total estatal (SNIM, 2010), distribuidos en sesenta localidades. De éstas, las de mayor número de habitantes son: Santa Ana Ixtlahuatzingo, San José el Cuartel,



El Salitre, La Trinidad, San Juan Xochiaca y San Miguel Tecomatlán.

La densidad de población municipal es de 557 habitantes/km<sup>2</sup> y de acuerdo con el PNUD (2009) su Índice de Desarrollo Humano fue “Medio” 0.7888/1.0 (en 2005). Por otro lado, CONEVAL (2010) registra que Tenancingo tiene un grado de marginación medio. Sin embargo, al interior del territorio hay diferentes niveles de marginación, de tal forma que dos localidades están consideradas con un grado de marginación “Muy alto”, 34 localidades en “Alto”, 10 “Medio”, 13 “Bajo” y sólo una localidad recibe el grado de “Muy bajo”.

Lo anterior indica un desarrollo desigual al interior del territorio, reflejado en términos de calidad de la vivienda, educación e ingresos monetarios.

### Aspectos económicos

El territorio de Tenancingo presenta una economía basada en el sector terciario (Cuadro 9). Las actividades relacionadas con la prestación de servicios han sido históricamente favorecidas por políticas estatales, por la ubicación geográfica y por la estructura vial. De hecho, el sector servicios agrupa al 47% de la población económicamente activa (SEDUR, sin fecha). En el sector terciario hay 37 unidades que prestan servicios de tipo profesional, científico y técnico; 23 establecimientos de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e inmuebles; y 19 unidades que prestan servicios educativos.

En el ámbito municipal también destacan los establecimientos comerciales que venden alimentos y bebidas (a detalle y mayoreo), así como diversos productos no alimentarios: muebles, refaccionarias, papelerías, entre otros (Plan de Desarrollo Municipal, 2006-2009).

Cuadro 8. Principales sectores económicos (2007)

Sector	PIB (millones de pesos)	Proporción (%)
Agropecuario, Silvicultura y Pesca	147.72	27.8
Industria	43.58	8.2
Servicios	338.70	64.0

Fuente: IGCEM, 2008.

Es importante señalar que actualmente las políticas de desarrollo regional incorporan a Tenancingo en el corredor Distrito Federal-Toluca-Tenancingo-Ixtapan de la Sal-Taxco,

Guerrero. La estrategia del corredor de desarrollo económico está orientada a reducir el aislamiento de la región, mediante el impulso de las actividades agroindustriales, el

turismo, las actividades artesanales, la floricultura y los servicios inmobiliarios.

En beneficio de estas políticas, la red vial comunica a Tenancingo con diversos estados del país. La vialidad federal libre #55 México-Taxco es la más importante de la zona, pues comunica a la región con los estados de Guerrero y Morelos, y el Distrito Federal. Esto lo conecta con los municipios de Ixtapan de la Sal, Villa Guerrero, Tenancingo, Tenango del Valle y Toluca. La segunda vialidad en importancia es la autopista Tenango-Ixtapan de la Sal, que junto con la carretera estatal #7 Ixtapan de la Sal-Coatepec Harinas, son las tres vialidades que pueden considerarse como los principales ejes estructuradores de la región (Plan de Desarrollo Municipal, 2009-2012).

La agricultura en el municipio ocupa 4,281 hectáreas, destacando la floricultura (cerca del 35% de esa superficie). Además, hay una producción anual de 7,940 toneladas de maíz forrajero; 6,474 toneladas de maíz grano; 6,200 toneladas de avena forrajera, y 215 toneladas de frijol.

En cuanto a cultivos perennes, sobresalen: aguacate (2,201 toneladas), durazno (393 toneladas) y manzana (26 toneladas). Esto totaliza una producción anual de frutales de 2,620 toneladas en una superficie de 652 km<sup>2</sup> sembrados.

El sector primario ocupa al 26% de la población económicamente activa (SEDUR, sin fecha). En el sector industrial sobresalen 197

establecimientos para la producción de alimentos y bebidas, 67 para la manufactura de prendas de vestir y 77 en la producción de muebles. El resto corresponde a establecimientos diversos como: producción de pan, tortillas y nixtamal, y estructuras metálicas. Este sector incluye al 24% de la población económicamente activa (SEDUR, sin fecha). La descripción detallada de las principales actividades manufactureras se presenta más adelante.

### 2.3. Recursos específicos del territorio

En el enfoque SIAL los recursos específicos hacen referencia a los aspectos estrechamente asociados a las características del territorio; son factores que potencialmente pueden movilizarse y activarse para promover el desarrollo del territorio. Un recurso específico puede convertirse en un activo mediante un proceso de activación (Boucher *et al.*, 2006).

De acuerdo a lo anterior, encontramos los siguientes recursos específicos:

#### Condiciones edafoclimáticas

El clima de Tenancingo es templado-húmedo con lluvias en verano y una temperatura promedio de 19.6 °C. Estas condiciones han favorecido el desarrollo de la floricultura. Lara (1999) menciona que la luminosidad y el clima en el territorio favorecen los procesos de floración y que esta situación jugó un papel fundamental para que a mediados del siglo pasado inversionistas japoneses y mexicanos



decidieran establecer grandes empresas florícolas en la región.

Los suelos de Tenancingo están constituidos principalmente por tipos vertisol, feozem, cambisol, litosol y regosol (Plan de Desarrollo Municipal, 2009 -2012). De éstos se considera que los tipos vertisol y feozem son los de mayor importancia, debido a que su ligereza, profundidad y riqueza de materia orgánica han permitido el desarrollo favorable de la actividad florícola (Orozco, 2003).

En suma, se considera que la combinación de características edafológicas y climáticas de Tenancingo constituye un recurso específico fundamental para su configuración socioeconómica.

#### **“Paisaje” de invernaderos florícolas**

El cultivo de flor bajo invernadero en Tenancingo<sup>1</sup> ha tenido un efecto sobre el paisaje. La visión del uso de suelo agrícola cubierta con cultivos quedó substituida por una capa continua de plástico. Aunque esta conformación del “paisaje” es común a otros municipios como Villa Guerrero y Zumpahuacan, en Tenancingo podría aprovecharse asociándolo con otros atractivos.

#### **Cascada de Santa Ana Ixtlahuatzingo**

<sup>1</sup> En el caso de Tenancingo, el término invernadero se refiere principalmente a instalaciones simples, consistentes en montantes ligeros cubiertos con filme de plástico que protegen cultivos, directamente sobre el suelo natural.

Se trata de una caída de agua ubicada en el poblado de Santa Ana Ixtlahuatzingo (conocida como “El Salto de Santa Ana”). Para llegar a ella hay que caminar aproximadamente 40 minutos por una vereda desde el centro de la localidad, entre huertas de árboles frutales y sembradíos de flores, dando al entorno un magnífico paisaje. La caída libre de la cascada tiene aproximadamente 40 metros, interrumpida solamente por un escalón y produciendo a partir de éste un abanico acompañado por el sonido que produce la caída del agua en una poza regular, ovalada y profunda.

La cascada es un recurso específico, debido a que actualmente no se aprovecha como atractivo turístico, pero por su belleza natural podría asociarse a actividades como una caminata, la observación del paisaje (incluida flora y fauna), campismo y rappel ([www.tenancingo.gob.mx](http://www.tenancingo.gob.mx)).

#### **Sitio arqueológico “La Malinche”**

La Malinche es el asentamiento prehispánico más importante de esta municipalidad, además de haber sido la cabecera indígena original. El sitio no había sido sistemáticamente estudiado hasta 2009, cuando la UAEM inició un proyecto de investigación regional, en el que se incluye este sitio.

Entre los aspectos significativos del lugar se encuentran construcciones arquitectónicas monolíticas talladas en la cantera (las cuales son escasas en Mesoamérica) y extensos relieves tallados en las paredes del cerro.

Sobresale el petrograbado conocido como “La Malinche”, que es una representación monumental de la diosa Matlacueye.

Es importante mencionar que actualmente el sitio está en condiciones desfavorables para su aprovechamiento turístico (difícil acceso, vandalismo y área contaminada). A pesar de que el municipio y el INAH han intentado en varias ocasiones realizar trabajos de deslinde y protección del sitio, éstas nunca se han concretado.

### Recintos religiosos

La cabecera municipal de Tenancingo se caracteriza por numerosas edificaciones religiosas. Aunque actualmente no hay un aprovechamiento como recurso territorial, existen propuestas para incorporarlas a una ruta turística (Nava, 2009). Los principales recintos son:

- *Catedral de Tenancingo*. Ubicada a las faldas del cerro “Tres Marías”, es uno de los tesoros arquitectónicos y artísticos más importantes del municipio. Se trata de una edificación estilo neoclásico que alberga murales del maestro José María Monroy Briseño (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).
- *Parroquia de Tenancingo “San Francisco de Asís”*. Es una sólida construcción del siglo XVII elaborada en cantera. En su interior está la capilla del sagrario, de estilo barroco, dedicada a la virgen del Rosario. Además tiene una fachada con

elementos neoclásicos (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).

- *Capilla de Jesús*. Su construcción data del siglo XVIII. En ella se venera al “Cristo del Rebozo” y, como dato histórico, durante la guerra cristera en este recinto se libró una batalla entre cristeros y el ejército federal. La estructura está muy dañada, aunque el INAH sigue considerándola con un grado de conservación “B”.
- *El Santuario de El Señor del Huerto*. Se trata de un santuario de estilo neoclásico construido en el siglo XIX. Contiene tres pinturas al óleo que representan la Resurrección de Jesús (1884), Jesús recibiendo azotes (1889) y El beso de Judas (1889).

### Monumentos históricos

En la cabecera municipal de Tenancingo destacan dos monumentos históricos que conmemoran a héroes de la Independencia de México. Dichos monumentos no tienen aprovechamiento como “activo” territorial, pero se propone incorporarlos a una ruta turística (Nava 2009).

El primero, dedicado a José María Morelos y Pavón (en la avenida Paseo de los Insurgentes), es un monumento que conmemora la derrota que infligió este general al ejército realista durante la Guerra de Independencia. El otro monumento es de Miguel Hidalgo y Costilla (en la calle Miguel Hidalgo, esquina Matamoros). La estatua data



de 1851, realizada por el escultor tenancinguense Joaquín Solache Monroy en un bloque de mármol de las canteras del municipio de Zumpahuacán.

#### **2.4. Activos específicos del territorio**

Los activos específicos, al igual que los recursos específicos, se refieren a elementos que sólo se pueden encontrar en el territorio, con la diferencia de que los primeros se ubican en una etapa de aprovechamiento para el desarrollo de la zona.

A continuación se describen los activos específicos del territorio de Tenancingo.

##### **Parque Nacional del Desierto del Carmen**

Este Parque Nacional (desde 1942) ocupa una superficie de 529 hectáreas. Se ubica a 12 km de la cabecera municipal de Tenancingo. Tiene un clima templado, con bellezas naturales y amplios panoramas del valle de Tenancingo; es rico en flora (cedro, oyamel, pino, ciprés) y fauna (conejos, ardillas, serpientes, colibríes, golondrinas). Las actividades que se pueden realizar en el parque son: ciclismo de montaña, fotografía escénica, campismo, entre otras.

En el parque está el Convento del Santo Desierto de Nuestra Señora del Carmen; una construcción arquitectónica de estilo neoclásico, construida y habitada por frailes carmelitas (hacia 1800). A la fecha es utilizado

para realizar ceremonias religiosas (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).

##### **Parque estatal Hermenegildo Galeana**

Sitio ubicado a 49 km de la cabecera municipal de Tenancingo, inaugurado en 1980, con una superficie de 367 hectáreas; clima templado y vegetación de pino y encino; es habitado por animales como conejo, armadillo, ardilla, búho, halcón, entre otros. En este parque se pueden realizar actividades recreativas: días de campo, ciclismo de montaña, campismo, fotografía escénica, montañismo y cabalgata; cuenta con instalaciones de cabañas, palapas, asadores, sanitarios, vigilancia y estacionamiento (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).

##### **Monumento a Cristo Rey**

El monumento a Cristo Rey se eleva sobre el Cerro de las “Tres Marías” en la cabecera municipal y tiene 30 metros de altura desde su base. Es un patrimonio que ha transformado la cúspide de ese cerro, que pasó de ser un sitio de referencia geográfica a un rasgo de identidad, en donde convergen las miradas de los viajeros que arriban a la región.

En la actualidad, acudir a este sitio tiene múltiples posibilidades, desde hacer oración, meditar y disfrutar del paisaje, hasta realizar ejercicio. El acceso puede ser caminando el andador de 1,192 escalones con varios descansos y barandales (tiempo de recorrido de aproximadamente 30 minutos) o en automóvil a través de un camino pavimentado (10 minutos).

En este sitio se celebran al año dos festividades: (i) el lunes más cercano al 3 de mayo, la festividad de la Santa Cruz, y (ii) el aniversario de la colocación de la primera piedra (4º lunes de noviembre) que se celebra la festividad en honor a Cristo Rey (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).

### Gastronomía típica

Se identifican tres características gastronómicas en Tenancingo:

- *Obispo*. Tenancingo es reconocido por la producción de obispo; platillo típico que surgió a mediados del siglo XX. Se trata de un embutido a base de carne de cerdo y especias, cocido en manteca de cerdo (González *et al.*, 2009). Este producto es comercializado diario en el mercado municipal. Además, desde 2004 se inició “La feria del obispo”, como estrategia comercial para incrementar la afluencia de turistas a la ciudad de Tenancingo.
- *Licor*. Se trata de una bebida alcohólica dulce, elaborada con fruta natural, hierbas medicinales, azúcar refinada, alcohol de caña (96°) y agua. Se puede encontrar en una variedad de sabores: anís dulce, cereza, fresa, guayaba, nanche, prodigiosa, zarza, membrillo, tejocote, ciruela, naranja, lima, capulín, durazno, limón, tamarindo, crema de café, manzana, mandarina y pera. Se elaboran en las siguientes fábricas: “La Paz”, “La

Huerta”, “Cristo Rey” y “Licores Tenancingo” (Ayuntamiento de Tenancingo, 2009 -2012).

- *Dulces típicos*. Son dulces elaborados a base de leche de vaca, comúnmente comercializados en la cabecera municipal. Los más comunes son los jamoncillos y los vasitos o cazuelas de barro rellenos de leche quemada. Estos dulces se pueden encontrar en sabores de guayaba, piñón, envinado o natural.

### Saber-hacer tradicional de sus artesanías y productos tradicionales

Como se mencionó anteriormente, en Tenancingo se elaboran artesanías desde el siglo XVII y su existencia es reflejo de una transmisión del conocimiento (saber-hacer) de padres a hijos. Además, este saber-hacer local se ha enriquecido con el paso de los años, logrando un conocimiento único y específico del territorio. Hoy existen artesanías como rebozos de algodón, muebles y canastas, y productos tradicionales como pan, obispo y licores.

Los artesanos de Tenancingo ejercen una actividad en la que intervienen habilidad destreza, expresión simbólica y artística. Se trata entonces de un activo intangible relevante a nivel territorial porque proporciona pertenencia e identidad a los habitantes.



### **Reputación de artesanías y productos tradicionales**

Tenancingo es reconocido por la calidad de sus artesanías (rebozos, muebles y canastas) y de sus productos tradicionales (pan, licores y obispo), los cuales poseen cualidades derivadas del territorio, que proporcionan a los productos regionales la preferencia de los consumidores y, gradualmente, les han garantizado un espacio en los mercados nacionales e incluso internacionales.

### **Tradiciones, fiestas y ferias**

*Semana Santa.* La mayor afluencia del turismo en Tenancingo es en Semana Santa. En este periodo se tienen dos tradiciones fundamentales: visita de las siete casas y procesión del silencio. La primera consiste en recorrer siete estaciones o espacios religiosos; es una especie de peregrinación y las estaciones visitadas son: Catedral, Parroquia de San Francisco de Asís, Capilla de Jesús, Capilla de los Remedios, Capilla de Guadalupe, Capilla de Teotla y Capilla del Huerto. Por su parte, la procesión del silencio es un evento donde la población del municipio se reúne en familia para apreciar el recorrido de personas encapuchadas y de señoras que se cubren la cabeza con rebozos tradicionales, todo en un ambiente de penumbra y silencio por la muerte de Jesús.

*Feria del jarro.* Se efectúa cada año y tiene una duración de 11 días. Empieza cinco días antes del Miércoles de Ceniza y se prolonga cinco días después para iniciar con el Carnaval. En la avenida que conduce a la Catedral se instalan los alfareros provenientes de diferentes regiones del estado, así como de

Michoacán, Morelos, Puebla y Querétaro. Es un evento para vender artesanías (ollas, cazuelas, platos, macetas y jarros, tanto de barro como de cerámica, entre otros productos). La costumbre es que niños, jóvenes y adultos deben pedir un jarro al amigo o visitante, quien no debe negarse a otorgar dicho obsequio; convirtiéndose esto en un intercambio de jarros.

*Feria del obispo.* Es organizado durante el tercer fin de semana de julio, y tiene una duración de dos días. Durante la celebración, el obispo se vende en varios puestos instalados en la explanada del Jardín Morelos en la cabecera municipal.

*Feria del rebozo.* Se realiza en septiembre y su finalidad es promocionar el trabajo que realizan los artesanos reboceros y las empuntadoras. Ocurre en la cabecera municipal y suele incluir más de 30 puestos para la venta de rebozos. Durante la feria también se organizan pasarelas, concursos y conferencias.

*Carnaval.* Es una celebración que tiene lugar antes de la cuaresma cristiana, con fecha variable (finales de enero a principios de marzo). Comúnmente se realiza el lunes previo al Miércoles de Ceniza, y hay música y baile popular; venta de antojitos mexicanos y concursos de carros alegóricos; comparsas, disfraces individuales y elección del rey feo.

## 2.5. Actividades tipo agroindustria rural, artesanales y relacionadas

El municipio de Tenancingo alberga diferentes actividades productivas: agrícola (floricultura), agroindustria rural (producción de pan artesanal), artesanías (canastas, rebozos y muebles típicos) y actividades turísticas; que en conjunto forman un valioso recurso para el municipio. A continuación se describen las principales características de cada actividad, pero es importante mencionar que para la floricultura y el turismo la información corresponde únicamente a un diagnóstico preliminar.

En cada sección, la información se presenta en los apartados: (i) generalidades de la actividad, (ii) descripción de etapas de la cadena de producción, (iii) actores involucrados, (iv) relacionamiento entre actores, (v) relaciones entre actores de la

cadena, y (vi) otros actores dentro y fuera del territorio.

### Distribución geográfica de las actividades

Las actividades de agroindustria rural, artesanales y relacionadas en el territorio de Tenancingo, tienen la particularidad de concentrarse en localidades específicas. Esta situación se relaciona con la existencia de un saber-hacer tradicional y con las dinámicas de transmisión de dicho conocimiento entre los habitantes de cada comunidad.

En la Figura 2 se muestra la ubicación de las actividades agroindustriales y artesanales (canastas, rebozos, empuntado, pan y muebles) por comunidad; mientras que en la Figura 3 se ubican aquellas con producción de flores. En los siguientes apartados se detallarán las características de cada una de estas cadenas de producción.

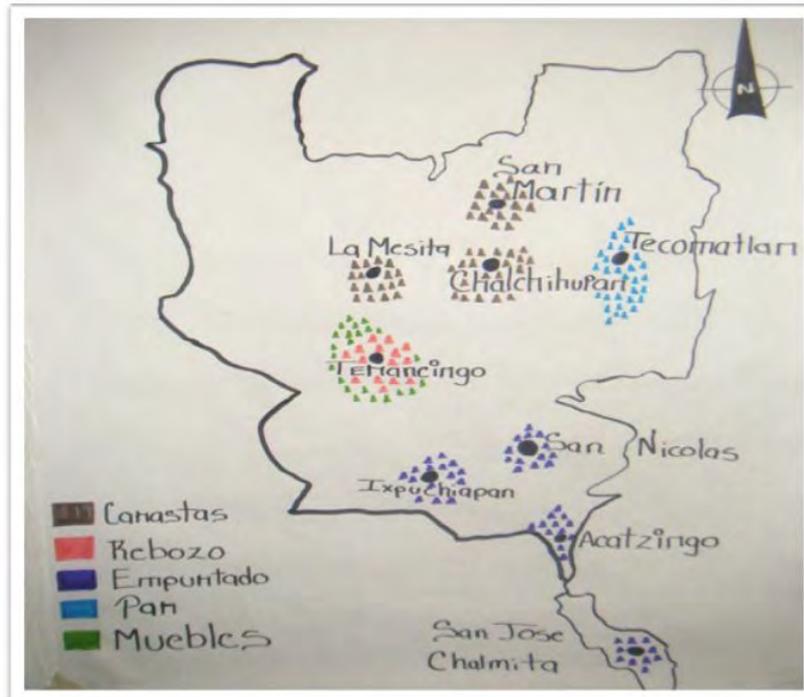


Figura 2: Ubicación de las actividades agroindustriales y artesanales en Tenancingo



Fuente: elaboración propia en talleres de participación.

Figura 3: Ubicación de la producción florícola en Tenancingo



Fuente: elaboración propia en talleres de participación.

### Producción de artículos de cestería

La cestería es una actividad artesanal que consiste en la elaboración de canastas, tortilleros y fruteros, mediante el tejido de fibras vegetales de romerillo, zarzal, sauce y raíz del árbol “sabino”. En Tenancingo esta actividad se realiza desde inicios del siglo XX,

en los poblados de San Martín Coapaxtongo, Chalchihuapan y La Mesita (De La Peña *et al.*, 2011). Las artesanías específicas de Tenancingo se elaboran en diferentes tamaños y calidades, y su confección y apariencia dependen de la materia prima y el diseño.

Figura 4. Canastas elaboradas por artesanos de cestería en Tenancingo.



La cadena de producción de canastas está constituida por cuatro eslabones: adquisición de materias primas, producción de canastas, comercialización y consumo (Figura 5). En cada uno de estos participan diferentes

actores, como proveedores de materia prima, artesanos, intermediarios, consumidores e instituciones. Éstos establecen una serie de relaciones entre sí, cuya descripción se hará más adelante.

Figura 5: Cadena de producción de cestería en Tenancingo



Fuente: elaboración propia.



A continuación se describen los elementos de la cadena, cuyas interacciones están en la Figura 6.

### ➤ **Adquisición de materias primas**

Hay tres mecanismos con los que el productor de cestería adquiere la materia prima. El primero es mediante proveedores que se dedican a la recolección y venta de las fibras vegetales. La recolección se realiza en municipios del Estado de México, como Zumpahuacan, Ocuilan, Ixtapan de la Sal, Donato Guerra, Xalatlaco, Valle de Bravo y Tonicato; mientras que la venta se efectúa en el tianguis de Tenancingo. El llamado “romerillo” es la fibra vegetal que se obtiene por esta vía.

El segundo mecanismo de proveeduría de insumos es que directamente el artesano recolecte las fibras, reduciendo así sus costos de producción. El zarzal y el sauce son las fibras que generalmente se obtienen por este mecanismo. El mecanismo más común, es que el artesano combine su proveeduría con un proveedor y la recolección directa.

El abastecimiento de materia prima está condicionado por la temporalidad de las fibras vegetales. Así, por ejemplo, las fibras de zarzal y romerillo sólo se obtienen en la temporada de lluvias (junio-septiembre); la fibra de sauce, después de la temporada de lluvias (octubre-marzo); y la raíz de árbol sabino se recolecta dos veces al año, antes de la temporada de lluvias (junio-septiembre).

Las relaciones entre artesanos y proveedores de materia prima son informales; sólo realizan acuerdos de palabra sin un contrato de compra-venta. Los pagos son en efectivo y los productores seleccionan al proveedor, considerando la calidad y el precio de la materia prima ofertada.

### ➤ **Producción**

La cestería es realizada por artesanos de las comunidades de San Martín Coapaxtongo, La Mesita y Chalchihuapan. Se estima que hay alrededor de 70 artesanos; padres de familia, con un promedio de edad de 57 años y escolaridad primaria, originarios de Tenancingo. Estas personas han adquirido el conocimiento de tejer canastas a través de sus padres (saber-hacer).

Para la elaboración de los artículos de cestería no se requieren equipos especiales, ya que todo el proceso es manual. Los artesanos sólo utilizan navaja o tijeras para cortar las fibras, y agua para humedecer las fibras y facilitar su manejo. El tejido tiene diferentes diseños, conocidos por el artesano como “holán chico” y “holán grueso”.

La calidad de las artesanías depende del material, y el criterio para determinar el precio de venta es el tamaño de la artesanía (básicamente el ancho de la canasta). En general, los tamaños varían entre 12, 15, 20,

12, 15, 20, 25, 30 y 40 centímetros. El decorado de las cestas se hace con pintura vegetal.

Los artesanos combinan la producción de canastas con otras actividades, así que muchos de ellos también son floricultores, obreros, peluqueros, trabajadores en tiendas de abarrotes, entre otras actividades. Las actividades complementarias complementan la manutención del hogar.

#### ➤ **Comercialización y consumo**

Los artesanos de cestería tienen dos canales de comercialización para vender sus productos:

*Venta directa al consumidor* - El tianguis de la cabecera municipal de Tenancingo es el lugar más frecuente para este tipo de venta. Algunos artesanos venden en tianguis de municipios vecinos: Chalma, Santiago Tianguistenco y Xalatlaco. En el tianguis de Tenancingo existe una zona para la venta exclusiva de productos de cestería. En tal sitio, cada artesano vende directamente a los compradores provenientes de diferentes localidades del mismo municipio o de municipios como Zumpahuacan, Villa Guerrero y Malinalco. Es importante señalar que los sitios de venta en el tianguis de Tenancingo (conocidos como “plazas”) son otorgados por el gobierno municipal.

*Venta mediante intermediarios* - Es la más común. Los intermediarios se dedican a comprar canastas por mayoreo, para revender

en tianguis y tiendas especializadas de localidades y municipios vecinos (Tenancingo, Xalatlaco, Santiago Tianguistenco, Ocoyoacac y Chalma, entre otros). Los productos también se comercializan en otros estados, como Puebla, Tlaxcala e Hidalgo. Los intermediarios van directamente a las casas de los artesanos y compran las artesanías, según el precio, calidad y tamaño requerido. Los convenios entre estos actores y los artesanos son de palabra y el pago en efectivo.

Los artesanos también venden directamente a algunas tiendas especializadas, que a su vez revenden. Otra ruta comercial con intermediarios existe entre artesanos que producen pocas canastas (aproximadamente de una a cinco canastas por semana) y aquellos que cuentan con “plaza” de venta en el tianguis municipal o que venden por mayoreo.

#### ➤ **Relaciones entre artesanos de cestería**

Las relaciones entre estos artesanos se afectan por la constante competencia para obtener la materia prima y por lograr la venta de las artesanías. Esto genera ciertos problemas de rivalidad, lo que dificulta la participación en proyectos asociativos.

Según algunos artesanos, existió una asociación de productores de canastas a nivel municipal. Ésta estaba constituida legalmente, pero tras la muerte del líder de la organización se perdió el seguimiento de la misma. Aun hoy hay intentos de reactivar esa agrupación, pero debido a la desconfianza y el desinterés entre los artesanos, esto no se ha logrado.



Pese a esta resistencia a la asociación, hay acciones colectivas informales entre los artesanos. Por ejemplo, se identificó que algunos realizan en conjunto la recolección de materia prima (grupos de dos o tres). Ello facilita las labores de transporte y se logra un apoyo en cuestiones de seguridad. El tema de seguridad en la recolección de la materia prima es importante porque los sitios suelen estar en barrancas, ríos y bosques, con presencia de serpientes y otros riesgos. De

igual manera, cuando un cliente requiere más canastas de las que un artesano puede producir, el artesano se apoya comprando la producción de otros miembros de la comunidad para completar su pedido.

➤ **Relaciones con otros actores dentro y fuera del territorio**

Los artesanos de cestería mantienen relaciones con diferentes actores (Cuadro 9).

Cuadro 9. Relacionamientos de artesanos de cestería y otros actores

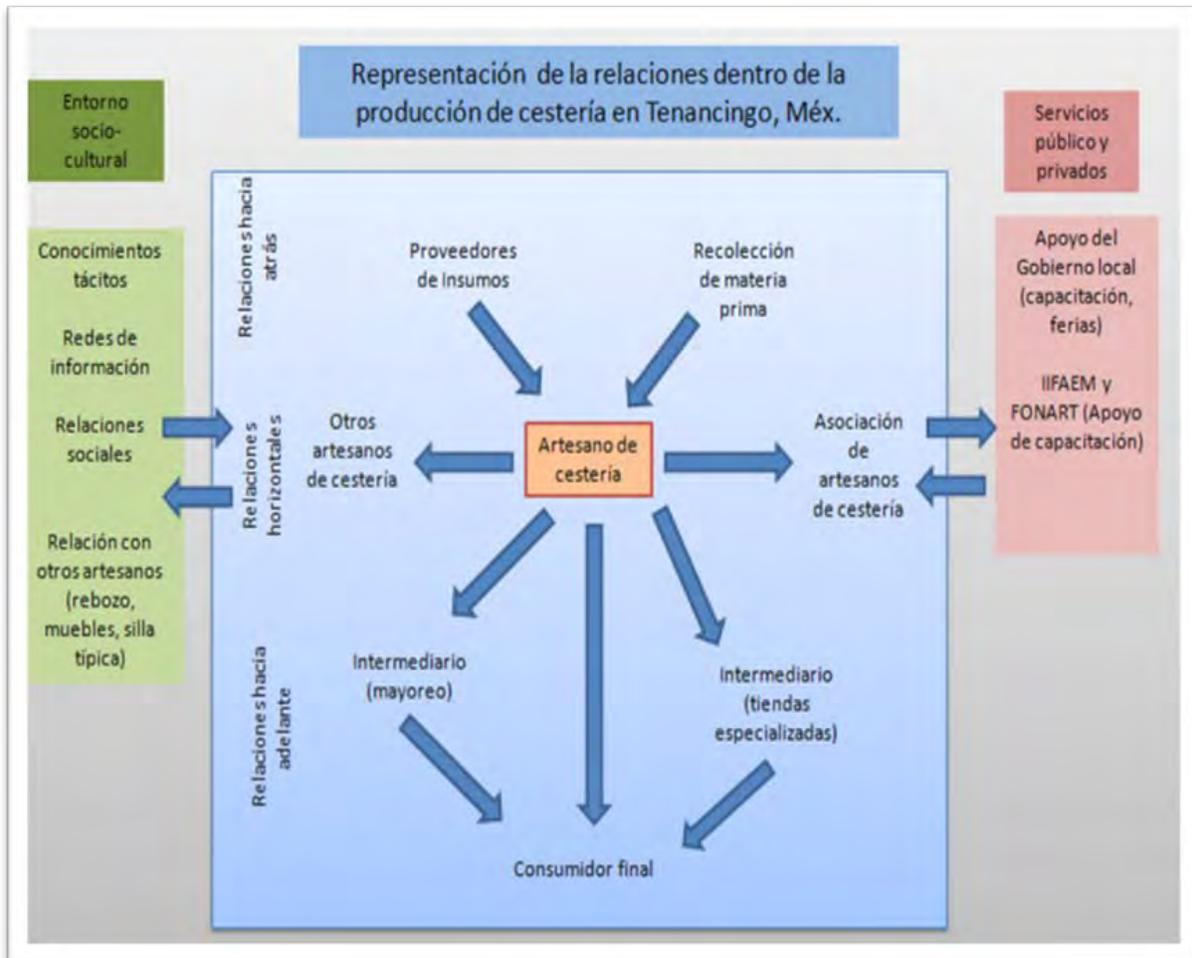
Tipo de actor	Mecanismo de relacionamiento
<b>Dentro del territorio</b>	
Productores de artesanías (rebozos, muebles, sillas típicas, pan artesanal)	Existen dos tipos de relacionamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>participación conjunta en ferias y exposiciones de artesanías, y</li> <li>en la comunidad de San Martín Coapaxtongo; las esposas de los artesanos de cestería, además de apoyar en la fabricación de canastas, se dedican al empuntado de rebozo. Esto forma un vínculo entre cestería y la cadena de producción de rebozos.</li> </ul>
Ayuntamiento municipal de Tenancingo	El gobierno municipal interactúa con los artesanos de cestería mediante su inclusión en ferias, exposiciones y concursos. Entre los eventos más importantes están: <ul style="list-style-type: none"> <li>fiesta patronal del 8 de diciembre en la cabecera municipal,</li> <li>exposición anual en la Cámara Federal de Diputados, y</li> <li>el concurso anual de artesanías del municipio.</li> </ul>
<b>Fuera del Territorio</b>	
Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México (IIFAEM)	El IIFAEM tiene cierta presencia entre los artesanos de cestería, mediante apoyos de asesoría y la entrega de una credencial que les permite recolectar fibras vegetales en los diferentes bosques de la región. Esto les evita problemas con organismos de protección al medio ambiente.
Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)	Los artesanos se vinculan con el FONART con la participación en los concursos nacionales de artesanías organizados por esa dependencia.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6 se muestran los actores y sus relaciones, tomando como centro del análisis a los artesanos de cestería. Es importante mencionar que, aunque hay presencia de

instituciones públicas en esta actividad, el apoyo que otorgan no llega a todos los artesanos del municipio.

Figura 6. Representación de Schmitz de la cadena de producción de cestería en Tenancingo



Fuente: elaboración propia.

### Producción de rebozos

El rebozo es una prenda vestir femenina usada en México, de forma rectangular y de una sola pieza. Suele medir entre 1.5 y 3.0 m de longitud y se elabora de algodón, lana, seda o artícela (Figura 7). En Tenancingo, el rebozo es

considerado como la principal artesanía, debido a su origen ancestral (De La Peña *et al.*, 2011). El saber-hacer tradicional sobre la fabricación de rebozos se ha transmitido generacionalmente.



Los rebozos de Tenancingo están hechos con hilo de algodón y se pueden clasificar por su tamaño en: ratón (1,800 hilos), mediano (3,200 hilos), tres cuartos (4,008 hilos) y grande (4,200 hilos). También los colores o figuras que se plasman en el lienzo son criterios de clasificación, de tal forma que hay: arco blanco, coyote, azteca, palangana, cacahuete, confeti, chalina, arco de campana,

venado, medio azteca, cocolito, de luto, arco de granada, cocol, extrañitos, arco negro, flor de haba, laboreado, palomo, reservado, de llovizna, de bolita, listado, entre muchos otros.

Figura 7. Artesana empuntando rebozo y artesana portando rebozo de manera tradicional

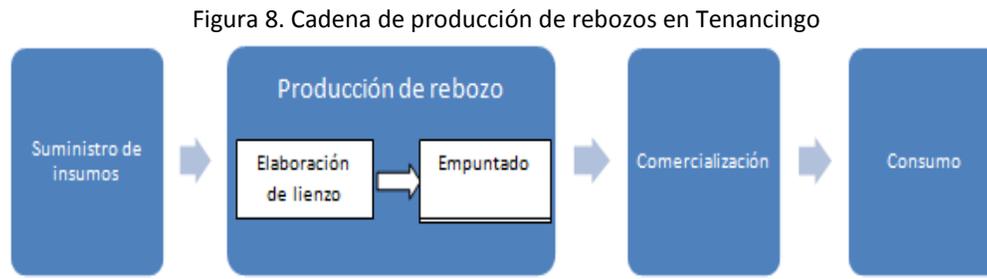


➤ ***Cadena de producción de rebozos***

La cadena de producción de rebozos de Tenancingo incluye cuatro eslabones: suministro, producción (elaboración de lienzo y empuntado), comercialización y consumo (Figura 8).

En estos eslabones participan diferentes actores que establecen vínculos entre sí. De

esta forma, interactúan: proveedores de materia prima y equipos; productores de lienzo de rebozo; empuntadoras; intermediarios y consumidores, así como instituciones públicas de apoyo y asociaciones de productores. En las siguientes secciones se describirán los actores y sus relaciones.



Fuente: elaboración propia.

### ➤ **Suministro de insumos**

En la producción de rebozos la principal materia prima es el hilo de algodón; los artesanos reboceros lo adquieren mediante tres vías. En la primera, la compra es directamente en la “Distribuidora de Hilos Omega”, ubicada en el estado de Puebla. El proceso tiene cuatro etapas: (i) el artesano hace el pedido del material que necesita, (ii) realiza un depósito bancario por el costo total de los materiales, (iii) la empresa envía la materia prima vía paquetería a Tenancingo, y (iv) el artesano recibe en su casa el material, pagando el costo del envío.

La segunda forma de adquirir el hilo es por medio de una persona proveniente de Puebla dedicada a la reventa de ese insumo. Este vendedor visita regularmente los talleres donde se fabrican los rebozos y ofrece el hilo a los artesanos. La tercera vía es a través de un productor de rebozos que también revende hilo.

En cuanto al equipamiento para los rebozos, el más representativo es el telar de pedales y el urdidor. En Tenancingo generalmente se trata de equipos que han sido heredados de padres a hijos, por lo que algunos telares tienen más de 100 años. Para la reparación de estos equipos o la fabricación de nuevos se contratan carpinteros del municipio. En el caso de los artesanos que producen rebozos en telar de cintura ellos mismos fabrican las piezas que forman el telar.

### ➤ **Producción**

El proceso para elaborar un rebozo consta de dos grandes etapas: (i) la elaboración del lienzo de rebozo y (ii) la elaboración de la punta del rebozo (empuntado). La primera actividad la realizan los artesanos reboceros, quienes a partir del hilo de algodón y tintes fabrican el lienzo de rebozo. La segunda etapa la llevan a cabo las artesanas empuntadoras, quienes usan una técnica de tejido basada en nudos y forman diversas figuras en la punta del rebozo.

A continuación se describen las características de cada etapa.



- **Elaboración del lienzo de rebozo**

El tejido del lienzo de rebozo se puede realizar en telar de otate (cintura) o en telar de pedales (colonial) (De la Peña, 2011). El primero es un aditamento artesanal, en donde el artesano sólo requiere algunos instrumentos de madera para fabricar el rebozo (Figura 9). Este telar fue el primero

usado en Tenancingo. Se trata de una técnica prehispánica para fabricar textiles.

Con este procedimiento, el artesano elabora, aproximadamente, un rebozo por mes. En el mercado, los rebozos elaborados en telar de otate son más cotizados, por tratarse de diseños únicos e irrepetibles.

Figura 9. Elaboración de rebozos en telar de otate o cintura en Tenancingo.



Por su parte, el telar de pedales es una máquina para elaborar textiles, construida de madera. En Tenancingo la mayoría de productores de rebozo utiliza este tipo de

telar, entre otras cosas, por su capacidad de producción: en un día se pueden producir hasta seis rebozos.

Figura 10. Telar de pedales para elaboración de rebozos en Tenancingo



El número de artesanos reboceros en el municipio se estima en sesenta. Por lo regular, se trata de personas que han heredado el negocio familiar. Cada artesano cuenta con un espacio dentro de su casa (“taller”) en donde elabora los rebozos. Para las labores de preparado de hilo y tejido, el artesano se apoya en el trabajo de los diferentes integrantes de la familia. Únicamente los artesanos con grandes volúmenes de producción contratan empleados, así que en general se trata de una actividad basada en mano de obra familiar.

Como se ha mencionado, existen diversos diseños y medidas de rebozos y cada artesano se especializa en la fabricación de un tipo de rebozo.

- **Empuntado de rebozo**

Las empuntadoras son mujeres artesanas que combinan las actividades propias del hogar con el empuntado de rebozo. Esto les permite

contribuir a la economía familiar. El conocimiento o saber-hacer del empuntado es transmitido de madres a hijas.

Las figuras del empuntado se elaboran manualmente a base de nudos. Se estima que más de 250 personas del municipio se dedican a esta actividad. Las comunidades con mayor concentración de empuntadoras son: Acatzingo, Ixpuchiapan, San José Chalmita, San Martín Coapaxtongo y San Nicolás. Después del empuntado, el rebozo está terminado y listo para la venta final.

- **Vínculos entre reboceros y empuntadoras**

Entre estos tipos de artesanos se presentan dos principales esquemas de trabajo. En el primero, el rebocero contrata a la empuntadora para elaborar la punta del rebozo. En este esquema, el rebocero entrega el rebozo sin empuntar a una empuntadora y ella se encarga –durante una semana o hasta



tres meses, dependiendo de la complejidad de la punta– de regresar el rebozo terminado. El rebocero paga a la empuntadora en efectivo o con otros rebozos sin punta (pago en especie).

En el segundo esquema las empuntadoras compran el rebozo a los reboceros para empuntarlo y posteriormente ellas realizar la venta. Este procedimiento de compra-venta se realiza los días domingo en el tianguis de la cabecera municipal de Tenancingo. Las empuntadoras compran los rebozos considerando el precio y el diseño del rebozo.

En ambos casos se trata de relaciones informales, de palabra y con pago en efectivo.

#### ➤ **Comercialización y consumo**

La comercialización de rebozos puede tener tres variantes, según el actor que realiza la venta final al consumidor.

- **Intermediario**

Son personas que compran rebozos sin punta a los reboceros, después contratan a empuntadoras para elaborar la punta y finalmente venden el producto. También se presentan casos donde compran rebozos terminados a las empuntadoras. Se pueden indentificar dos tipos de intermediarios: (i) los que venden de manera local, en el tianguis de Tenancingo; y (ii) los que venden en otros estados: Michoacán, Puebla, Querétaro, Distrito Federal, Guerrero, etcétera.

- **Empuntadora**

Algunas empuntadoras compran rebozos sin empuntar, elaboran la punta y venden el producto al consumidor final. Cuando una empuntadora no logra vender el rebozo terminado puede regresar con el rebocero al que le compró originalmente el rebozo y vendérselo nuevamente. En este caso el rebocero sólo paga el costo de la punta. Estas transacciones se realizan los domingos, en el tianguis municipal de Tenancingo.

- **Reboceros**

Ciertos reboceros tienen establecimientos en la cabecera municipal para vender rebozos al consumidor final. Una ventaja de estos establecimientos es que los reboceros pueden vender diariamente, sin que esto los limite a comercializar los domingos en el tianguis municipal de Tenancingo.

#### ➤ **Relaciones entre artesanos reboceros**

Las relaciones entre artesanos reboceros son de carácter formal (potencialmente) e informal. Las primeras se podrían dar a través de una organización constituida legalmente: la “Asociación de Reboceros de Tenancingo”, que agrupa a cinco artesanos. En 2012 esta agrupación sólo tenía un carácter estructural, pues no realizaba funciones que beneficiaran a los socios. No obstante, tiene el potencial para hacerlo. En cambio, las relaciones informales son más frecuentes y se pueden encontrar en forma de:

- intercambio de información entre artesanos, respecto a los precios, las materias primas y los clientes;
- apoyo para completar pedidos de escala mayorista;
- préstamos de equipo; y
- para los artesanos que venden directamente al consumidor, la venta de rebozos conjunta para ofrecer mayor variedad de diseños al cliente.

➤ **Relaciones con otros actores dentro y fuera del territorio**

Los artesanos (reboceros y empuntadoras) han establecido vínculos de cooperación con actores dentro y fuera del territorio de Tenancingo (Cuadro 11). Sin embargo, al igual que con los artesanos de cestería, la presencia de instituciones públicas en estas relaciones no significa un apoyo homogéneo para los artesanos. Por el contrario, existe malestar entre artesanos por el sesgo con el que son manejados los apoyos institucionales.

Cuadro 10. Relacionamientos de artesanos de rebozos y otros actores

Tipo de actor	Mecanismo de relacionamiento
<b>Dentro del territorio</b>	
Productores de artesanías (rebozos, muebles, sillas típicas, pan artesanal)	Existen tres tipos de relacionamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• participación conjunta en ferias y exposiciones de artesanías;</li> <li>• en la comunidad de San Martín Coapaxtongo; las esposas de los artesanos de cestería, además de apoyar en la fabricación de canastas, se dedican al empuntado de rebozo. Esto forma un vínculo entre cestería y la cadena de producción de rebozos; y</li> <li>• los reboceros con carpinteros cuando se necesita alguna reparación de telares o la fabricación de un equipo nuevo.</li> </ul>
Ayuntamiento municipal de Tenancingo	El relacionamiento más importante es La Feria del Rebozo. Además, la Coordinación de turismo también invita a los artesanos a exposiciones y concursos, como por ejemplo la exposición anual en la Cámara de Diputados Federales y el concurso anual de artesanías del municipio.
Universidad Autónoma del Estado de México	Los artesanos se relacionan por medio de trabajos de investigación. Actualmente existen diversas investigaciones de licenciatura que abordan temas relacionados a la producción de rebozos.
<b>Fuera del territorio</b>	
IIFAEM	El IIFAEM interactúa con los artesanos de dos maneras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoyando la venta de rebozos, a través de un proceso de consignación; el artesano entrega al IIFAEM rebozos para que los venda en sus tiendas de artesanías (CASART), y</li> <li>• a través de la organización y financiamiento de La Feria del Rebozo y concursos de artesanías.</li> </ul>
FONART	Los artesanos se vinculan con el FONART mediante la participación en concursos nacionales de artesanías organizados por esa entidad.

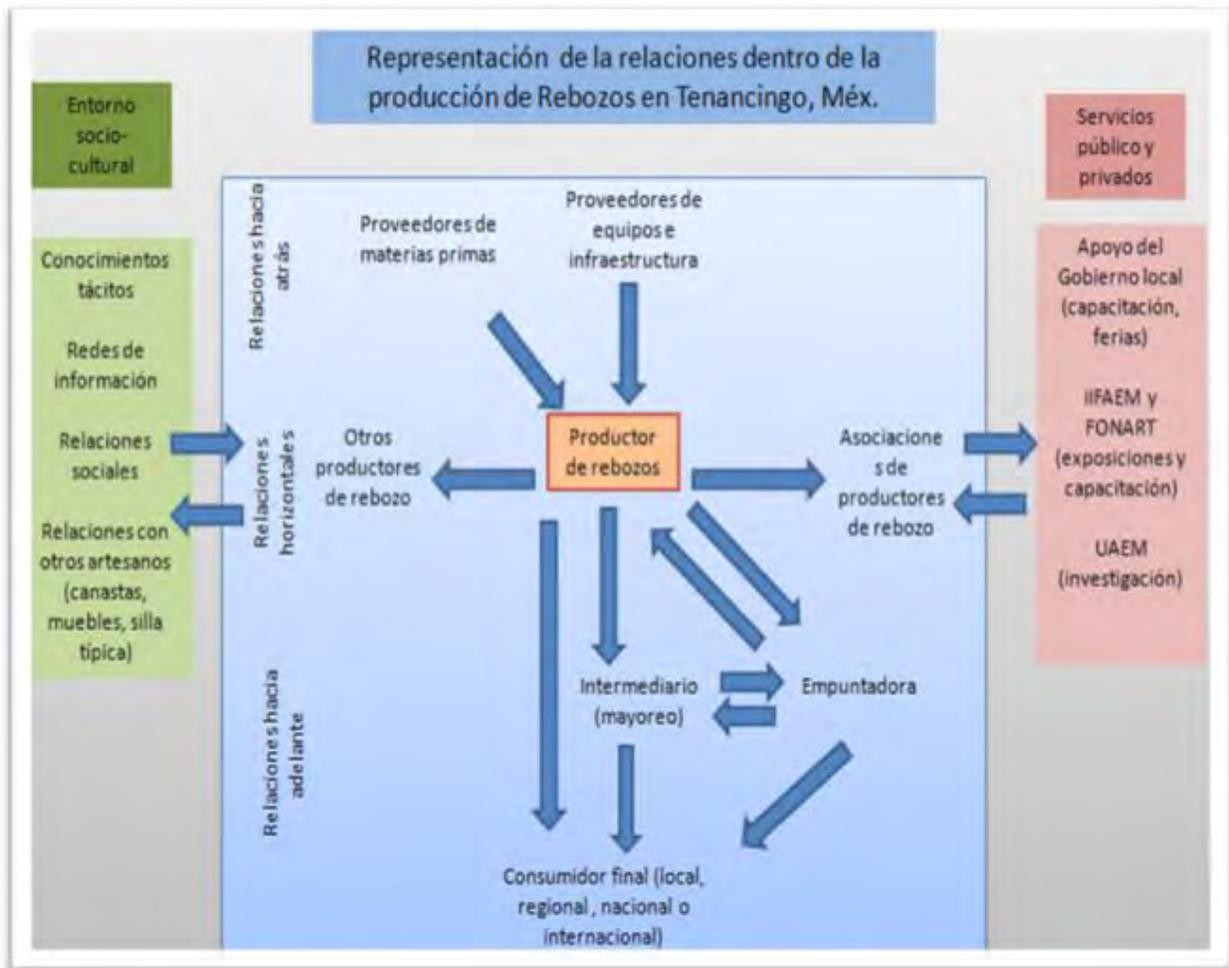
Fuente: elaboración propia.



En la siguiente figura, con una Representación de Schmitz, se muestran los actores y los

vínculos que se establecen en la cadena de producción de rebozos de Tenancingo.

Figura 11. Representación de Schmitz de la cadena de producción de rebozos en Tenancingo



Fuente: elaboración propia.

### Producción de pan artesanal

El pan artesanal se elabora en la comunidad de San Miguel Tecomatlán. Todas las variedades se derivan de ingredientes y procedimientos similares: una mezcla de harina de trigo, agua, manteca vegetal, levadura y azúcar, que pasa por un proceso de amasado, fermentado, dividido, pesado, boleado y formado; reposo, corte y cocción.

En la comunidad se reconocen cinco variedades principales de pan: cocoles, tortas, pan de muerto, pan “tipo mestizo” y pan “tipo carreta”. Las diferencias están en características como los saborizantes empleados, el tamaño y la forma de cada variedad. A continuación se muestran las instalaciones típicas de una panadería artesanal.

Figura 12. Elaboración de pan artesanal en San Miguel Tecomatlán, Tenancingo.

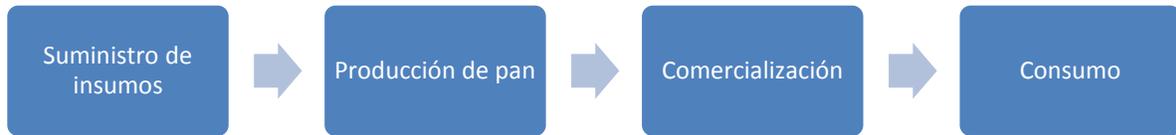


La cadena de producción de pan está constituida por cuatro eslabones: suministro, producción, comercialización y consumo (Figura 13). A su vez, éstos incluyen la participación de actores como: proveedores

de materia prima, panaderos, intermediarios, consumidores e instituciones públicas de apoyo. Entre los actores se establecen distintas relaciones (Figura 14).



Figura 13. Cadena de producción de pan artesanal en Tenancingo.



Fuente: elaboración propia.

### ➤ **Suministro de insumos**

La obtención de materias primas es principalmente en la comunidad de Tecamatlán. Allí hay tiendas dedicadas a vender harina de trigo, levadura, saborizantes, manteca vegetal, azúcar y bolsas para empacar. Los convenios entre panaderos y proveedores generalmente son de palabra y pago en efectivo; aunque algunos establecimientos otorgan crédito a los panaderos, entregando los materiales con la firma de un pagaré a un plazo de ocho días.

Por otro lado, el abastecimiento de harina de trigo a las tiendas de materias primas la realizan dos compañías harineras: “Harinas Elizondo” y “Harinera Los Pirineos”. La harina proviene de estados de El Bajío (Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Querétaro).

La madera utilizada como leña en los hornos de pan es proporcionada por personas dedicadas a la tala en bosques de municipios vecinos. Para el caso de los hornos a gas, en Tecamatlán hay empresas que suministran el combustible. Los hornos son construidos por

albañiles de la localidad, de acuerdo a los requerimientos de cada artesano.

Los equipos como batidoras, cortadoras y espigueros, entre otros, se compran en tiendas especializadas de la ciudad de Toluca (Estado de México) y el Distrito Federal. Utensilios como palas, artesas, mesas de madera y hornos, se adquieren en la región.

### ➤ **Producción**

La elaboración de pan es una actividad familiar en la que participan padres e hijos. Generalmente, el jefe de familia actúa como líder del negocio y es el encargado de la compra de insumos, de coordinar y realizar las actividades de elaboración de masa, formado y cocción del pan, además de realizar la comercialización. Según López (2011) los panaderos tienen en promedio 48 años de edad y realizan esta actividad por dos razones fundamentales: (i) la necesidad de ingresos para mantener a la familia (44%), y (ii) por continuar con el negocio de sus padres (56%).

Se estima que la producción de pan en Tenancingo se realiza desde mediados del siglo XIX, con un saber-hacer transmitido de padres a hijos. Por lo general, cada productor tiene un amasijo dentro de su casa. Según cifras del INEGI (2012) en la comunidad existen 117 amasijos, que ocupan a más de 400 personas.

### ➤ **La comercialización y consumo**

La venta del pan al consumidor final se realiza por dos canales:

- **Venta directa**

El panadero vende al consumidor final en tianguis de municipios vecinos (Tenango, Xalatlaco, Santiago Tianguistenco, Ocuilan, Toluca y Metepec, entre otros). Se calcula que el 72% de los panaderos usa esta ruta de comercialización (López, 2011).

- **Venta por intermediarios**

En esta modalidad se observan dos rutas: (i) el panadero entrega sus productos en tiendas de abarrotes de Tenancingo y municipios vecinos. Éstos se encargan de la venta al consumidor final; y (ii) hay “acaparadores” que compran grandes cantidades de pan, ya sea directamente en el amasijo del panadero o en el tianguis. Estos acaparadores venden en diversos establecimientos y mercados del Estado de México, Distrito Federal y Puebla, entre otros. Se estima que 19% de los panaderos en Tecamatlán vende por intermediarios (López, 2011).

<sup>2</sup> S. C. de R. L.: Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada.

### ➤ **Relaciones entre panaderos**

Los vínculos entre panaderos están caracterizados por actitudes de desconfianza y rivalidad. Según López (2011), el 42% de los panaderos considera su relación con sus análogos como de competencia y el 32% piensa que sus relaciones son de una “buena convivencia”. En ambos casos no se reportan acciones de cooperación de ningún tipo.

Hay una organización de tipo formal, la “Asociación de Panaderos Artesanales de Tecamatlán, S. C. de R. L.”<sup>2</sup>, que demuestra la presencia de acciones colectivas de tipo estructural. Se trata de una agrupación que inició en 2008 y tuvo algunos logros importantes durante sus dos primeros años de funcionamiento: gestión de apoyos para adquirir equipos y comprar materias primas por volumen. No obstante, ha dejado de funcionar debido a problemas entre socios y por el endeudamiento de la organización con un proveedor de harina. Pese a sus problemas, esta organización podría ser base para el proceso de activación SIAL.



➤ **Relaciones con otros actores dentro y fuera del territorio**

Los vínculos de los panaderos con otros actores se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Relacionamientos entre panaderos y otros actores

Tipo de actor	Mecanismo de relacionamiento
<b>Dentro del territorio</b>	
Productores de artesanías (cestería, muebles, sillas típicas, pan artesanal)	Existe un débil relacionamiento entre panaderos y otros artesanos de Tenancingo. Su relación se limita a la participación conjunta en ferias y exposiciones.
Ayuntamiento municipal de Tenancingo	A través de la coordinación de turismo del gobierno municipal se apoya invitando a los panaderos a exposiciones, como la exposición anual en la Cámara de Diputados Federal y ferias del municipio.
Universidad Autónoma del Estado de México	Se relacionan por medio de trabajos de investigación. Actualmente existen dos investigaciones de maestría y una de licenciatura que abordan temas relacionados a la producción de pan en Tecamatlán.
<b>Fuera del territorio</b>	
Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO)	Esta institución se relaciona con los panaderos otorgándoles financiamientos para la construcción de hornos y la adquisición de amasadoras.
Secretaría del Trabajo del Estado de México	Aunque actualmente no hay relacionamiento entre panaderos y la Secretaría del Trabajo, es importante señalar que fue ésta la que impulsó la conformación de la Asociación de panaderos. El apoyo se realizó por medio de consultores que asesoraban en cuestiones de trámites legales.

Fuente: Elaboración propia.

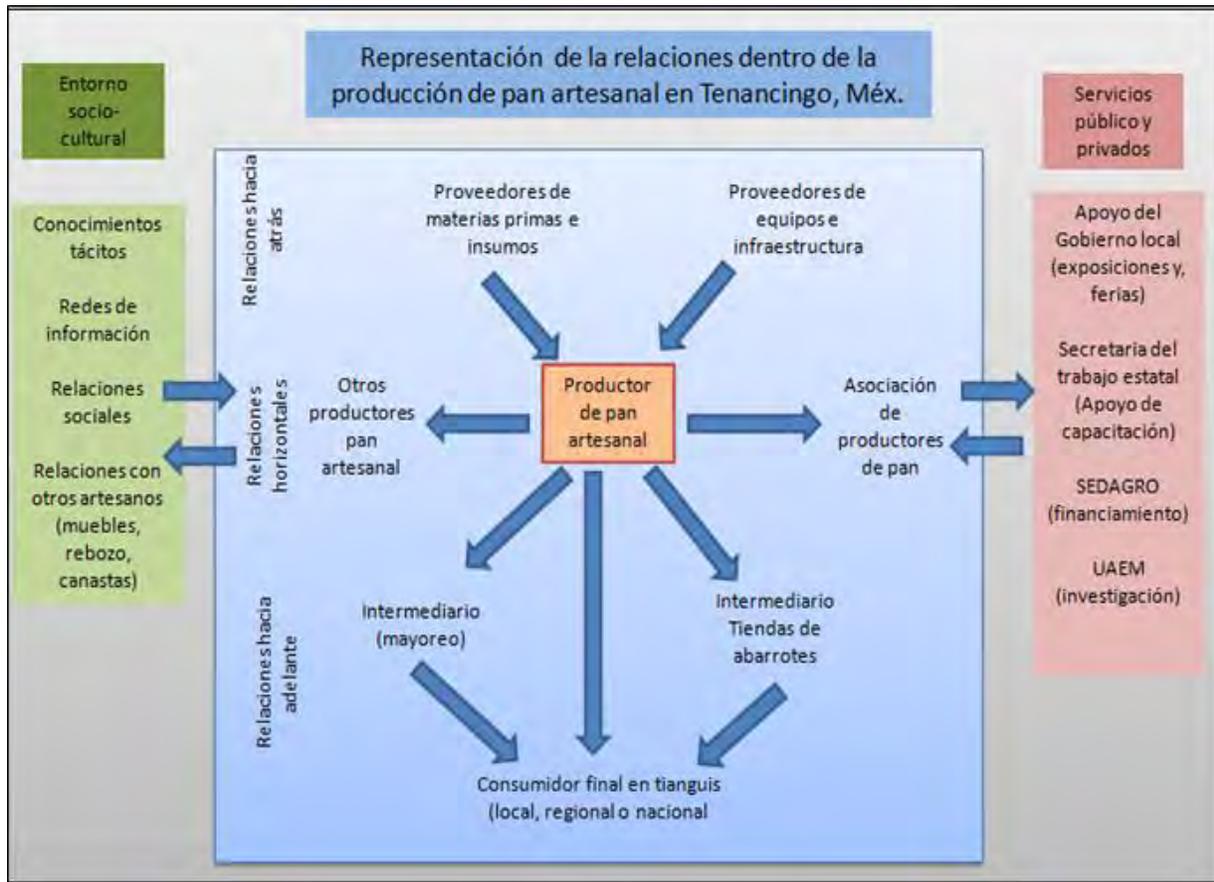
El 36% de los panaderos ha recibido apoyo de instituciones públicas, y por lo regular se trata

de productores que fueron socios de la Asociación de panaderos (López, 2011).

En la Figura 14 se integra la información de los actores y el relacionamiento de los panaderos.



Figura 14. Representación de Schmitz de la cadena de producción de pan artesanal en Tenancingo



Fuente: Elaboración propia.

### Producción de artículos de madera

En Tenancingo se elaboran muebles desde inicios del siglo XX, hechos principalmente con madera de pino, cedro y caoba. Hay variedad de productos: mesas, sillas, camas, salas y

puertas; con diseños rústicos o coloniales. De estos productos destaca la llamada "silla típica", que se caracteriza por tener asiento de palma. Éste es un producto con tradición en la región.



Figura 15. Sillas típicas elaboradas por productores de muebles en Tenancingo.

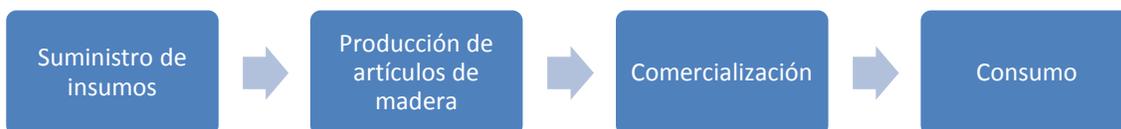


La producción de muebles en Tenancingo se realiza principalmente en las colonias El Durazno, Campana, Emiliano Zapata y el Centro de la Ciudad (De la Peña *et al.*, 2011).

La cadena de producción de artículos de madera se puede dividir en suministro,

producción, comercialización y consumo (Figura 16). Aquí participan: proveedores de insumos, carpinteros, artesanos especializados en la “silla típica”, tejedores, tornadores, asociaciones de productores, intermediarios, consumidores e instituciones, entre otros. Las relaciones entre actores se describirán a continuación.

Figura 16. Cadena de producción de artículos de madera en Tenancingo



Fuente: elaboración propia.

### ➤ **Suministro de insumos y equipos**

La madera es el principal insumo para la producción de los muebles. Ésta puede ser de

pino, cedro rojo o caoba. En Tenancingo hay cerca de diez madererías que suministran este material. A su vez, las madererías compran madera de Guerrero, Chiapas, Oaxaca y Michoacán. Otros insumos como clavos,

tornillos, bisagras, pintura, pegamento y barniz son adquiridos de manera local, en ferreterías y tiendas de pinturas especializadas. La palma necesaria para elaborar los asientos de las sillas se consigue en el tianguis de Tenancingo, con proveedores del municipio de Zumpahuacán, también del Estado de México.

El suministro de equipo (tornos, sierras, taladros, etc.) es en ferreterías locales y regionales. Algunas máquinas y herramientas (cuchillas, escoplos) son fabricadas o “adaptadas” según las necesidades de cada productor.

#### ➤ **Producción**

Las personas dedicadas a la maderería son hombres, jefes de familia, que cuentan con un taller en su domicilio. Las labores de fabricación son realizadas por los miembros de la familia; en algunos casos se contratan empleados. Según el tipo de artículo elaborado se pueden diferenciar dos tipos de productores:

- **Artesanos de silla típica**

Se trata de artesanos especializados en la elaboración de este tipo de silla. El proceso de elaboración incluye actividades de torneado, ensamblado, tejido y decorado. El artesano especializado en este mueble puede realizar todas las etapas o contratar servicios de tejedores y tornadores para ciertos procesos. De acuerdo con datos de Ayuntamiento Municipal, en Tenancingo hay cerca de 100 artesanos dedicados a la fabricación de

muebles. De éstos, 30% elabora la silla típica (Padrón de Artesanos de Tenancingo).

Los artesanos (“tejeros”) que elaboran el asiento de las sillas utilizan fibras vegetales (palmar). Los diseños más comunes para el asiento de la silla típica son llamados: cruz, cocol, surco, petatillo y corazón (López, 1997). Ser tejero requiere habilidad manual, y en Tenancingo son pocas las personas que conservan este saber-hacer tradicional.

Por su parte, los “tornadores” son las personas dedicadas a dar forma a la materia prima de madera para convertirla en los barrotes necesarios para las sillas. Los tornadores tienen talleres con un torno de madera; herramienta motorizada que permite dar forma a un tablón en pie (tabla de madera), según la creatividad que posea el artesano.

- **Carpintero productor de muebles y otros artículos para el hogar**

Son artesanos dedicados a fabricar mesas, sillas coloniales, puertas, salas, roperos, cocinas integrales y escaleras, entre otros.

#### ➤ **Comercialización y consumo de muebles**

Los artesanos venden sus muebles por dos vías:

- **Venta directa**

La venta directa es principalmente en los talleres de producción y, en algunos casos, en



tianguis y ferias de municipios cercanos a Tenancingo. En esta vía de comercialización el consumidor final compra al artesano el mueble ya elaborado o solicita la fabricación de un artículo en particular. Las relaciones entre productores y consumidores son de palabra y el pago es en efectivo.

- **Venta a través de intermediarios**

La mayoría de los productores de muebles vende por esta vía, con dos variantes: (i) asistiendo al tianguis de muebles del municipio San Mateo Atenco los días domingo. A este lugar llegan intermediarios de Michoacán, Morelos y el Distrito Federal. En esa plaza los muebles se venden “en blanco”; es decir sin ningún acabado; y (ii) en el taller de producción se venden los muebles a intermediarios que visitan diferentes sitios para comprar productos según sus necesidades de venta.

Las relaciones entre productores e intermediarios son de palabra y por lo general los pagos se hacen en efectivo. No obstante, algunos productores otorgan crédito a los intermediarios que son de su confianza.

- ***Relaciones entre productores de artículos de madera***

Las relaciones entre los productores de artículos de madera están marcadas por

actitudes de competencia y cooperación deficiente. La competencia se presenta cuando algunos productores venden artículos de baja calidad y precio reducido, en detrimento de los productores que trabajan artículos similares pero de mayor calidad. En general, la calidad de los productos la determinan el tipo de madera utilizada y los acabados realizados.

Por otro lado, se detectó la presencia de tres agrupaciones (dos constituidas legalmente). De éstas, sólo la asociación “Carpinteros Unidos de Tenancingo”, que agrupa a 25 miembros, ha tenido algunos logros significativos: (i) mantenerse vigente por más de 20 años, (ii) gestionar apoyos para la adquisición de herramientas y (iii) capacitar a sus socios.

- ***Relaciones entre productores de artículos de madera y otros actores***

Los vínculos que establecen los productores con otros actores incluyen artesanos e instituciones gubernamentales. De la misma manera que con artesanos de rebozos, cestería y pan, el apoyo institucional se percibe débil y con cierto sesgo hacia productores específicos (Cuadro 12).

Cuadro 12: Relacionamientos de productores de artículos de madera y otros actores

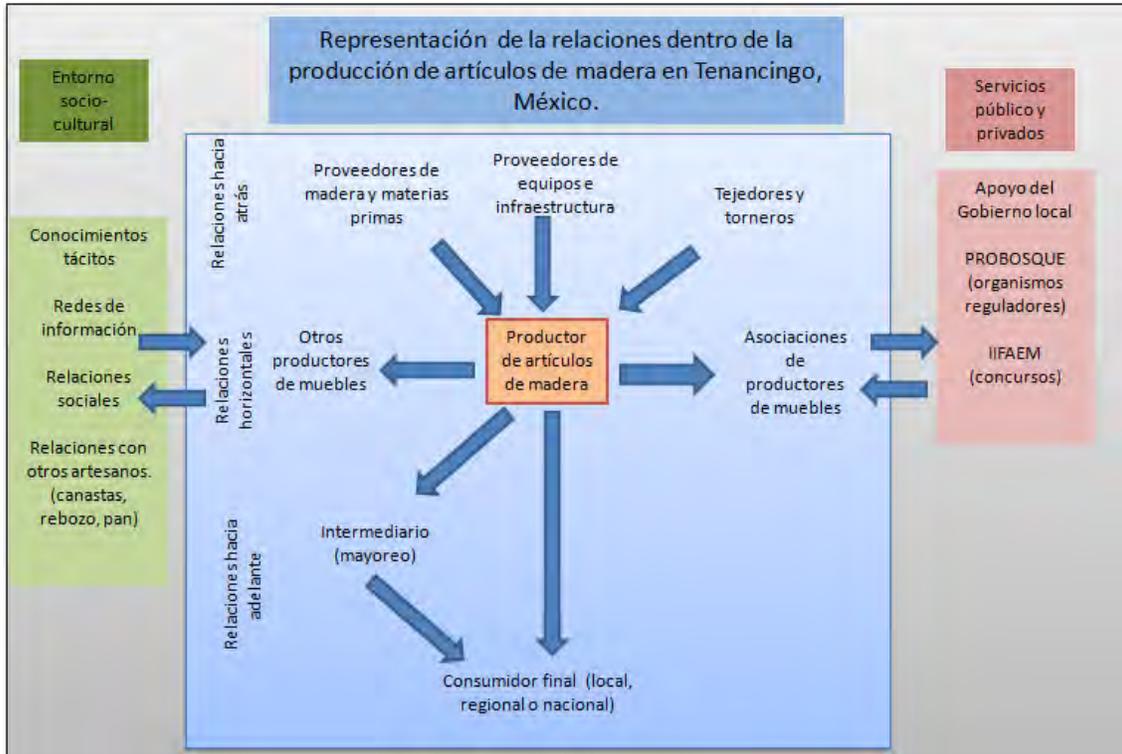
Tipo de actor	Mecanismo de relacionamiento
<b>Dentro del territorio</b>	
Productores de artesanías	Los carpinteros se relacionan con artesanos reboceros para reparaciones de telares o la fabricación de equipo nuevo (telares, urdidores). Además, los diferentes artesanos interactúan en las exposiciones de artesanías organizadas por el gobierno municipal.
Ayuntamiento municipal de Tenancingo	La Coordinación de turismo del gobierno municipal invita a los productores a exposiciones y concursos, como la exposición anual en la Cámara de Diputados Federal y el concurso anual de artesanías del municipio. Los artesanos muebлерos también han recibido apoyos para la compra de herramientas.
<b>Fuera del Territorio</b>	
Protectora de Bosques del Estado de México (PROBOSQUE)	Se encarga de regular que la madera utilizada por los productores de Tenancingo provenga de aserraderos con autorización de aprovechamiento legal. Esta institución también se relaciona con los artesanos a través de la impartición de cursos y talleres sobre el aprovechamiento de recursos maderables.
Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México (IIFAEM)	El IIFAEM se relaciona en la organización y el financiamiento de concursos artesanales en el municipio, en los que participan productores de sillas típicas.

Fuente: elaboración propia.



Estos actores se relacionan en la cadena de producción de la siguiente manera:

Figura 17: Representación de Schmitz de la cadena de producción de artículos de madera en Tenancingo



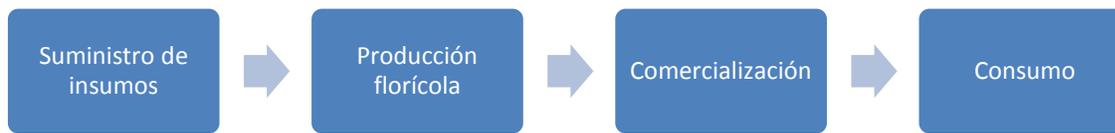
Fuente: elaboración propia.

### Actividad florícola

El municipio de Tenancingo cuenta con 6,790 hectáreas dedicadas a la actividad agrícola. De esta superficie, el 35% se dedica a la producción florícola; destaca el cultivo de rosa, con 170 hectáreas. Las comunidades que se dedican a esta actividad son: Santa Ana Ixtlahuatzingo, Francisco Zarco, Los Morales y San Martín Coapaxpongo.

La cadena de producción de flores, organizada en cuatro eslabones (Figura 18), incluye proveedores, floricultores, asociaciones de productores, intermediarios, consumidores e instituciones, entre otros actores. Éstos tienen interacciones entre sí (Figura 19) que se detallarán a continuación.

Figura 18: Cadena de producción florícola en Tenancingo



Fuente: elaboración propia.

➤ **Proveedores de insumos y equipos**

Los insumos y equipos requeridos para la floricultura se obtienen local y regionalmente; de tal forma que los floricultores compran la mayoría de sus productos en tiendas de agroquímicos. Entre los insumos más comunes están: esquejes, semilla, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, calefactores, tutores, lazo, alambre, varillas, plásticos e invernaderos, entre otros (Plan Rector del Sistema Producto Ornamentales).

➤ **Productores**

A la fecha no hay un dato preciso del número de productores en el municipio, pero el Plan de Desarrollo Municipal 2009-2012 reporta la cifra de 1,500. Estos productores se definen como personas que disponen de superficies cubiertas para la producción (invernadero), según dos variantes principales: (i) los

pequeños productores individuales y (ii) las grandes agroindustrias florícolas. Los primeros, ubicados en las comunidades de Santa Ana Ixtlahuatzingo y San Martín Coapaxtongo; las segundas, en las comunidades de Francisco Zarco y Los Morales (Ramírez y Guadarrama, 2010).

➤ **Comercialización y consumo**

La comercialización tiene diferentes rutas, según el tipo de productor y el producto específico. En general, el pequeño productor acude a los mercados mayoristas, como la Central de Abasto del Distrito Federal y el mercado de flores de Tenancingo. Allí venden su producto a intermediarios y mayoristas de diferentes ciudades de la República: Guadalajara, Jalisco; Monterrey, Nuevo León; Culiacán, Sinaloa; Cancún, Quintana Roo, y Acapulco, Guerrero. (Ramírez y Guadarrama, 2010.)



Figura 19: Representación de Schmitz de la cadena de producción florícola en Tenancingo



Fuente: elaboración propia.

### ➤ **Asociaciones de floricultores e integradora**

Las asociaciones de floricultores tienen como funciones principales: comprar insumos por volumen, gestionar financiamientos y abrir canales de comercialización.

En la comunidad de Los Morales está una de las primeras integradoras de flor de corte en el Estado de México. Se trata de una empresa que exporta el producto denominado "bouquet": un ramo compuesto por una rosa, una gerbera y follaje, envueltos en celofán. Este es un producto listo para distribución en los centros comerciales de mayor importancia en los Estados Unidos y Canadá. Sólo las grandes empresas florícolas utilizan esta forma de comercialización.

### ➤ **Gobierno municipal e instituciones de apoyo**

El Ayuntamiento de Tenancingo, a través de la Dirección de Desarrollo Agropecuario, realiza acciones para el fomento del sector agrícola, gestionando recursos de distintas fuentes. Entre las otras instituciones gubernamentales de apoyo se pueden mencionar la SEDAGRO (Gobierno del Estado) y la SAGARPA (Gobierno Federal). Las dos dependencias respaldan a los floricultores con financiamiento para comprar invernaderos y equipo y tecnificar los sistemas de riego.

El Consejo Mexicano de la Flor, A. C. (CONMEXFLOR) es otra institución que apoya a los floricultores. Representa y gestiona los

intereses del sector florícola nacional ante dependencias gubernamentales de los tres niveles y otros organismos e instituciones, nacionales y extranjeros. Algunos productores de flor de Tenancingo son miembros de esta asociación civil.

### Turismo

A nivel estatal, la cabecera de Tenancingo (Tenancingo de Degollado) es considerada como “ciudad típica” (desde 1878). Sin embargo, el municipio en conjunto no está contemplado como turístico. De acuerdo al Plan Municipal de Desarrollo 2009-2010 los principales atractivos turísticos municipales son sus recursos naturales y las edificaciones típicas.

En el territorio se pueden realizar actividades al aire libre tales como un día de campo, recorridos ecoturísticos, vuelo en parapente en la zona de la Malinche, excursiones y campamentos en el parque Hermenegildo Galeana y el Parque Nacional “Desierto del Carmen”.

En el sector turístico del municipio hay prestadores de servicios de hotelería y restaurantes; mientras que como promotores están: la Coordinación de Turismo Municipal e “Instituciones de Apoyo y Fomento al Turismo, Artesanos y Turistas”, cuya interrelación con los visitantes ha permitido el desarrollo de la actividad. En los siguientes párrafos se menciona brevemente a los actores principales del turismo en Tenancingo.

#### ➤ *Hoteles y restaurantes*

Entre los principales hoteles del municipio están Porton Inn, Club Nipaqui, Hacienda, Don Ale y Alameda, María Isabel, Casa de los Colores, Victoria, Quinta Don Ramón y Tres Naciones. Todos están ubicados en la cabecera municipal y ofrecen un total de 168 cuartos, además de servicios como estacionamiento, lavandería, sistema de televisión por cable, alimentos e internet.

En cuanto a los restaurantes, hay más de 20, en donde los turistas pueden disfrutar de platillos típicos de la región. Algunos establecimientos como “Las Canastas” y “Don Chano’s” ofrecen además artesanías de la localidad.

#### ➤ *Turistas*

Los turistas en Tenancingo suelen ser personas de municipios del Estado de México u otros estados de la República, pero el Plan de Desarrollo Municipal 2006-2009 menciona que los visitantes que llegan a Tenancingo son mayoritariamente del Distrito Federal. Las épocas de mayor afluencia turística son Semana Santa, ferias patronales (religiosas) y ferias artesanales.

#### ➤ *Artesanos*

Los artesanos tienen una relación “simbiótica” con el turismo a través de las distintas ferias municipales: Feria del jarro, Feria del rebozo, Feria del obispo y fiestas patronales. De esta manera, el turismo se promueve usando la oferta de artesanías y otros productos con cierta identidad territorial; mientras que los



artesanos disponen de varios eventos durante el año para dar salida a sus productos. Además, algunos artesanos venden sus productos en hoteles y restaurantes para que los ofrezcan a sus clientes. En resumen, hay una reciprocidad de beneficios del vínculo entre el turismo y los artesanos.

## 2.6. Oferta institucional en el territorio

Como se mencionó, en el municipio de Tenancingo están presentes varias instituciones públicas –estatales y federales– que respaldan a los productores a través de acciones de apoyo y financiamiento, definidas en convenios. Esta oferta institucional se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 13: Síntesis de la oferta institucional en el territorio

Dependencia	Convenio / Tipo de apoyo
<b>Estatales</b>	
Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de México (SEDAGRO)	Convenio de colaboración y coordinación interinstitucional orientado a la promoción y fomento de los programas y acciones para el desarrollo agrícola, ganadero, forestal pesquero e hidráulico.
Secretaría de Desarrollo Social	Es una institución con cobertura estatal, cuya finalidad es trabajar de forma corresponsable en acciones orientadas a mejorar las condiciones sociales, económicas y políticas de los grupos socialmente vulnerables, por medio de la instrumentación de políticas públicas que fomenten y promuevan el desarrollo humano, comunitario, familiar y productivo.
Instituto de Investigación y Fomento a las Artesanías del Estado de México	Ofrece financiamiento a los artesanos para mejorar sus talleres y les brinda capacitación.
Instituto Mexiquense de Cultura y la Casa de Cultura	Tiene campañas de fomento a la cultura popular del municipio.
<b>Federales</b>	
Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART)	Es un fideicomiso público sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social. En el caso específico de Tenancingo, promueve y apoya la actividad artesanal.
Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO)	Brinda financiamientos al sector agrícola, principalmente a grupos organizados de floricultores en la comunidad de Francisco Zarco.

Fuente: Elaboración propia.

Las aportaciones del Gobierno Federal para el municipio de Tenancingo se realizan a través del “Fondo para la Infraestructura Social Municipal” y el “Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento Municipal”. Entre las Instituciones que ofrecen servicios financieros privados están: Banco Compartamos, Banamex, BBVA-Bancomer, etc.

El Centro Universitario UAEM Tenancingo es el centro académico que a nivel municipal y regional realiza investigación y extensión en áreas del conocimiento como Turismo, Agronomía, Relaciones Económicas Internacionales, Arqueología y Gastronomía.

### Gobernanza en el territorio

La organización y las actividades del Ayuntamiento de Tenancingo están basadas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en el Bando Municipal y demás ordenamientos legales vigentes.

La administración municipal de Tenancingo está conformada por 55 unidades administrativas —entre Direcciones, Coordinaciones y Subdirecciones— con la finalidad de hacer frente a las necesidades y problemas propios del municipio. Las funciones y los servicios públicos que el Ayuntamiento ofrece son, entre otros: seguridad, alumbrado público, limpia, bomberos, parques, jardines y panteón.

En las oficinas del Ayuntamiento también está la Oficina Municipal de Enlace de la Secretaría de Relaciones Exteriores, que realiza trámites de pasaportes ordinarios, permisos para la constitución de sociedades o asociaciones, entre otros.

### Mecanismos permanentes para la participación social

La administración municipal de Tenancingo, en conformidad con la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, incluye figuras de organización y/o representación de la población:

#### ➤ *Autoridades auxiliares municipales*

Incluyen a los delegados, subdelegados, jefes de sector o de sección y jefes de manzana. Éstos tienen como función primordial colaborar con el Ayuntamiento en la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), así como en los programas que se deriven del mismo.

#### ➤ *Comisiones, Consejos de Participación Ciudadana y Organizaciones Sociales*

Estos órganos de participación intervienen en la planeación del desarrollo municipal a través de los encargos de la comisión respectiva (Gobernación, Planeación del desarrollo, Hacienda, Fomento Agropecuario y Forestal, etc.). Además de participar en la elaboración del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), realizan actividades relacionadas con la gestión, promoción y ejecución de los planes y programas municipales.

Las comisiones tienen la responsabilidad de formular y proponer los mecanismos, instrumentos y acciones para el control y evaluación, así como gestionar la implementación de reglamentos o disposiciones administrativas que regulen los programas del PDM. Los grupos más destacados son:

- **Consejos de Participación Ciudadana**

Son los órganos auxiliares para la gestión, promoción y ejecución del PDM y los programas derivados del mismo; tienen la



facultad de servir como enlace de información y cooperación entre la comunidad y las autoridades, y la capacidad de dar cumplimiento a los planes y programas municipales aprobados. También pueden modificar esos planes y programas.

- **Organizaciones Sociales**

Tienen como objetivo participar y colaborar en el desarrollo vecinal cívico, en beneficio colectivo de sus comunidades. Esto directamente incide en el desarrollo municipal, pues las organizaciones sociales son el enlace entre las autoridades auxiliares y la población para la ejecución de obras.

- **Consejos de Protección Civil y la Comisión de Planeación para el Desarrollo Municipal**

Estos dos órganos están integrados por representantes de los sectores público, social y privado, y tienen la atribución de definir y poner en práctica los instrumentos de concertación. En particular, Protección Civil es responsable de poner en práctica los instrumentos de concertación operativos a nivel municipal e intermunicipal para coordinar las acciones y los recursos para la ejecución de los planes operativos en esa materia.

- **Comité de Planeación para el Desarrollo del Municipio (COPLADEMUN)**

El COPLADEMUN tiene como responsabilidad promover la participación de los diferentes sectores de la sociedad en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del PDM,

así como de asegurar la concordancia de este instrumento con los Planes y Programas nacionales y estatales.

Por otra parte, el procedimiento para entregar peticiones de obras o acciones a la administración municipal es a través de oficios y audiencias.

Algunas de las agrupaciones más destacadas en Tenancingo son:

- Asociación de Floricultores de Francisco Zarco
- Asociación de Floricultores de Santa Ana
- Unión de Floricultores Los Morales
- Asociación de Panaderos Artesanales de Tecamatlán
- Sociedad Civil Tenancingo, A. C.
- Asociación Civil de Ganaderos de Tenancingo
- Club de Leones Tenancingo
- Asociaciones de productores de muebles
- Asociaciones de productores de rebozo.

# Capítulo III. Activación



### 3.1. Presentación del proceso de Activación

En el enfoque SIAL el proceso de activación o desarrollo de una concentración de actividades económicas (agroindustrias rurales, servicios turísticos y actividades artesanales, entre otros), está condicionado por dos componentes. El primero es una acción colectiva estructural; es decir, la conformación de una organización, asociación o cooperativa. El segundo es una acción colectiva funcional, entendida como un procedimiento en el cual la coordinación entre actores diversos busca valorizar el origen territorial de los productos agroindustriales, artesanales y turísticos.

Para lograr lo anterior, el proceso de Activación SIAL para las actividades artesanales de Tenancingo se concentró en tres productos: rebozos, cestería y muebles. Esto se realizó apoyado en tres tipos de

talleres participativos: (i) Taller de validación y análisis estratégico, (ii) Taller de activación y (iii) Taller de validación del plan estratégico. Estas reuniones de trabajo participativo permitieron construir una coordinación de actores territoriales en torno a un objetivo común.

A continuación se describen y analizan los resultados obtenidos en esos talleres.

### 3.2. Taller de validación y análisis estratégico

En este evento participaron distintos actores relevantes del territorio, y se identificaron los factores internos que influyen en el desempeño de las actividades artesanales. Este ejercicio ayudó a definir tanto las fortalezas que deberían mantenerse o consolidarse como las debilidades que habría que eliminar o reducir (Cuadro 14).

Cuadro 14: Factores internos que inciden en el desarrollo de las actividades artesanales en Tenancingo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de productos reconocidos, de calidad, únicos y con diversidad.</li> <li>• Técnicas de producción artesanales.</li> <li>• Innovación y creatividad en diseño de productos.</li> <li>• Experiencia produciendo (saber-hacer).</li> <li>• Interés de algunos artesanos por proyectos innovadores.</li> <li>• Existencia de ferias artesanales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanos con desinterés hacia el trabajo colectivo y con visión de corto plazo.</li> <li>• Desconocimiento de los apoyos institucionales concretos.</li> <li>• Infraestructura deficiente.</li> <li>• Saturación de los canales de comercialización.</li> <li>• Competencia desleal entre artesanos.</li> <li>• Falta de un centro municipal para la venta de artesanías.</li> <li>• Deficiente organización entre artesanos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Con la identificación de estos factores internos se podrían definir acciones concretas de los

artesanos participantes en el proyecto.

Figura 20. Taller de análisis estratégico en Tenancingo, México.



Como puede verse en el Cuadro 14, las fortalezas giran en torno a las características específicas (calidad, diseño, saber-hacer) de los productos artesanales de Tenancingo, que los distinguen de productos similares de otras regiones. En cambio, dentro de las debilidades, sobresale la saturación de los canales de comercialización (pues la venta es regularmente en el tianguis o con un intermediario) que en consecuencia hace que se establezca una fuerte competencia entre artesanos.

La competencia entre artesanos por el mercado se refleja en la necesidad de reducir el precio de venta de los productos, lo que a

su vez se logra usando materias primas de baja calidad o empleando diseños simples de fabricación. Estos diseños de baja calidad no son reconocidos por el consumidor como regionales, afectando al sector artesanal en tres sentidos:

- la venta de productos de precio bajo no permite a los artesanos recuperar la inversión realizada. Ello obliga a buscar otras fuentes de ingresos y, en el peor de los casos, abandonar la actividad;



- el uso de materiales de baja calidad o el empleo de diseños simples provoca que los productos artesanales de Tenancingo pierdan su reputación de “artesanías de calidad”, disminuyendo su demanda; y
- la competencia entre artesanos dificulta su participación en esquemas asociativos, prefiriendo trabajar individualmente.

Por otro lado, también se identificaron factores externos que influyen en el desarrollo de las actividades artesanales en el territorio, organizados en amenazas y oportunidades (Cuadro 15). Las primeras deben considerarlas los artesanos para reducir o eliminar su impacto negativo; mientras que las segundas pueden aprovecharse en beneficio de éstos.

Cuadro 15. Factores externos que influyen en el desempeño de las actividades artesanales de Tenancingo

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores externos (principalmente de Michoacán y San Luis Potosí).</li> <li>• Presencia de revendedores e intermediarios.</li> <li>• Precios elevados de las materias primas.</li> <li>• Pérdida del saber-hacer entre las nuevas generaciones.</li> <li>• Dificultad para vender en otros tianguis que no sean en Tenancingo.</li> <li>• Corrupción institucional.</li> <li>• Falta de continuidad en los apoyos institucionales.</li> <li>• Deficiente difusión y apoyo institucional para la comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y trabajo colectivo.</li> <li>• Asesoría técnica y financiera de instituciones públicas y privadas.</li> <li>• Nuevos canales de comercialización.</li> <li>• Prácticas sustentables en la adquisición de materia prima.</li> <li>• Preservar el saber-hacer con una “Escuela de artesanos”.</li> <li>• Compras de materia prima en volumen.</li> <li>• Participar en ferias nacionales.</li> <li>• Fijar estándares de calidad por producto.</li> <li>• Promoción turística y de productos artesanales regionales.</li> <li>• Mercado municipal de artesanías.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede ver, una de las principales amenazas para las actividades artesanales son los productos sustitutos provenientes de otros estados. Éstos son más baratos por los materiales con los que se elaboran (de menor calidad). También se señaló el apoyo institucional deficiente, que se presenta de manera preferencial para ciertos grupos de artesanos.

En cuanto a los factores que pueden aprovechar los artesanos, uno de los más importantes es la asesoría que ofrecen algunas instituciones para la organización y el trabajo colectivo.

Después del análisis de la situación actual de las actividades artesanales, los problemas identificados como prioritarios, de cara a la elaboración de un plan estratégico, se

resumen en: (i) deficiente organización y cooperación entre artesanos, (ii) falta de un centro municipal para la comercialización de las artesanías, y (iii) una deficiente difusión y apoyo gubernamental. Estas tres problemáticas se tomaron como base para el análisis del taller de activación.

### 3.3. Talleres de activación

En un primer Taller se analizaron las causas de los problemas prioritarios identificados en el Taller de validación y análisis estratégico. Para ello se utilizó la herramienta metodológica “Árbol de problemas”. En el proceso metodológico, después de definir los elementos causantes (raíz de los problemas detectados), se propusieron estrategias de solución

Figura 21. Taller de activación en Tenancingo, México.



Lo anterior permitió generar una matriz que, para cada problemática, tiene unas causas y alternativas de solución. Así, para las tres problemáticas detectadas en el Taller de

validación y análisis estratégico se definieron 13 causas con igual número de alternativas (Cuadro 16).



Cuadro 16. Principales problemáticas y alternativas en las actividades artesanales de Tenancingo

Problemática	Causa del problema	Alternativa de solución
<b>Deficiente difusión y apoyo institucional</b>	Desconocimiento (por parte de los artesanos) de los trámites para gestionar recursos en programas específicos.	Tener asesoría especializada.
	Coyunturas políticas.	Organización de productores.
	Falta de contacto directo con los compradores.	Creación de mercado de productos típicos.
	Falta de facilidades de pago de insumos.	Creación de un fondo de ahorro entre productores.
<b>Limitada organización entre artesanos</b>	Competencia desleal.	Capacitación en temas de comercialización.
	Desconocimiento de los trámites para establecer una asociación.	Capacitación en cuestión de trámites.
	Limitado conocimiento de los beneficios de una asociación.	Capacitación en temas de asociatividad y sus ventajas.
	Envidias e individualismo.	Capacitación en temas de asociatividad, cooperación y otros esquemas que fortalezcan la confianza entre los artesanos.
<b>Falta de un centro municipal de comercialización de artesanías</b>	Deficiente organización.	Formar agrupaciones por sector.
	Deficiente comunicación entre artesanos.	Formación del "Comité municipal de artesanos".
	Falta de proyectos de artesanos.	Formación de proyecto artesanal y organización para negociaciones.

Fuente: elaboración propia.

Del cuadro anterior se deduce que las causas de las tres problemáticas seleccionadas como prioritarias están relacionadas con: (i) la falta de organización entre los artesanos, (ii) el desconocimiento de los trámites para obtener apoyos y (iii) las coyunturas político-económicas.

En este sentido, las alternativas de solución pueden orientarse en tres ejes de acción:

- I. Fortalecimiento de la organización entre artesanos.
- II. Fortalecimiento de las capacidades de los artesanos.

- III. Acceso a nuevos canales de comercialización.

Durante el segundo Taller de activación se profundizó en cómo poner en marcha las tres estrategias planteadas. Para ello, primero se acordó formar un Comité provisional que represente a los artesanos interesados en el proyecto, facilitando la organización y el intercambio de información.

Inicialmente el Comité estará integrado por un artesano de cada actividad productiva (Cuadro

17), quien se encargará de asistir a las próximas reuniones de la agrupación e informará sobre los puntos tratados y los acuerdos a sus representados.

listado de personas interesadas en formar parte de la asociación y que en la próxima reunión del Comité el consultor IICA presentaría el plan estratégico de activación para ser revisado.

Como otro resultado del taller, se acordó que cada miembro del Comité elaboraría un

Cuadro 17. Comité preliminar de artesanos

Nombre	Personas y/o organización que representan
Carlos González	Productores reboceros
Leticia Gómez	Empuntadoras de la comunidad de Ixpuichiapan
Angélica Medina	Empuntadoras de la comunidad de San José Chalmita
Matilde Solano	Empuntadoras de la comunidad de Acatzingo
César Camacho	Asociación de Carpinteros Unidos de Tenancingo
Ausencio Franco	Productores de cestería de la comunidad de Chalchihuapan
Fernando Morales*	Representante de gobierno municipal
Jonathan López*	Consultor IICA
Luis Rodríguez*	Productor de rebozo

\* Equipo de apoyo  
Fuente: elaboración propia.

### 3.4. Plan estratégico

Como ya mencionamos, en el enfoque SIAL la activación (desarrollo) de una concentración de AIR está condicionada a dos procesos: una acción colectiva estructural (conformación de una organización, asociación o cooperativa) y una acción colectiva funcional (en donde la coordinación de actores busca valorizar el origen territorial de los productos agroindustriales).

Otra forma de activación SIAL, relacionada con la calidad, es la construcción de una “*canasta de bienes y servicios*” que permite la valorización conjunta del sistema. De esta forma, una serie de productos de un territorio

tienen el potencial de conformar una canasta que se puede valorizar en conjunto. Además, puede convertirse en una alternativa para acceder a los mercados vía la diversificación de la oferta de un territorio (Boucher y Poméon, 2010).

Para los fines del presente proyecto la propuesta de activación se orientó a la oferta de productos de las tres actividades seleccionadas: elaboración de rebozos, muebles y cestería.

Cabe destacar que los talleres realizados a través del proyecto han permitido la organización de los artesanos y la formación



de un Comité provisional. Esta situación muestra el comienzo de una acción colectiva estructural, pero para ser funcional es indispensable elaborar y dar seguimiento a una planeación estratégica que guie las acciones de la asociación.

En este sentido, se pretende que las siguientes secciones sirvan a la organización de artesanos como herramienta para afrontar los desafíos y oportunidades que generan las condiciones internas y externas de las actividades artesanales de Tenancingo. Además se busca la concentración de esfuerzos de los artesanos, y que se propicien mejoras en la coordinación y eficiencia.

En el proceso de implementación y desarrollo es fundamental que predomine una actitud de cooperación entre los artesanos, a partir de la unidad de visión y de propósitos.

El plan estratégico está integrado por dos apartados. En el primero se describe el perfil del proyecto, la misión y la visión de la organización; mientras que en el segundo se definen los objetivos estratégicos y las acciones para su cumplimiento.

### **Perfil de proyecto**

#### ➤ **Nombre del proyecto**

Fortalecimiento de las actividades artesanales de Tenancingo aprovechando la organización, capacitación y desarrollo de nuevos canales de comercialización.

#### ➤ **Justificación**

El municipio de Tenancingo tiene diversas actividades artesanales, entre las que destacan la producción de rebozos, la cestería y los muebles. Se trata de actividades con un saber-hacer tradicional que se ha transmitido por varias generaciones y que durante años ha representado el sustento económico de gran número de familias del municipio. No obstante, actualmente existe una disminución en el número de personas dedicadas a estas actividades, debido a problemas de: baja productividad, elevados costos de la materia prima, competencia de productos sustitutos y dificultad para comercializar, entre otros. Esos problemas tienen diversas causas, como por ejemplo bajo nivel de organización, falta de asesoramiento y escaso apoyo institucional.

Según lo anterior, la presente iniciativa propone acciones (con duración de un año) que permitirán el fortalecimiento de las actividades artesanales, por medio de la organización de actores, la capacitación y el acceso a nuevos canales de comercialización.

#### ➤ **Grupo Meta/Beneficiarios**

Artesanos de rebozos, empuntadoras de rebozo, productores muebles y artesanos de cestería; todos ellos habitantes de las comunidades San José Chalmita, San Martín Coapaxtongo, Chalchihuapan, Acatzingo, Ixpuichiapan y la cabecera municipal de Tenancingo, México.

➤ **Objetivo**

Contribuir a la mejora de los ingresos y el bienestar de los artesanos de Tenancingo.

➤ **Resultados esperados**

**Resultado 1.** Artesanos de Tenancingo organizados gestionan y ejecutan proyectos de capacitación y comercialización.

**Resultado 2.** Artesanos de Tenancingo organizados comercializan sus productos en nuevos mercados.

**Definiciones estratégicas**

Las definiciones de Visión y Misión se refieren a cómo la organización integra un conjunto de principios para la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Así, la Visión es una imagen del futuro que se desea crear y muestra a dónde se quiere ir y cómo será la organización cuando se llegue a esa meta. La Misión se refiere al propósito de la organización o su razón fundamental de existir; es la expresión orientada en acciones que requiere la organización y cómo pretende realizarlas.

De acuerdo a lo anterior, se formularon una Misión y una Visión para la organización:

➤ **Misión**

Como se ha mencionado, la Misión corresponde a la razón de ser de una

organización y, en cierta forma responde a la pregunta: “¿Qué debemos hacer?” Con base en esto, la Organización de Artesanos de Tenancingo tiene como Misión:

**“Agrupar a los productores de artesanías de Tenancingo con el objetivo de capacitarse y comercializar en nuevos mercados, fomentando la calidad y el origen de sus productos.”**

➤ **Visión**

La Visión es la descripción del estado deseado de la organización en el futuro; es decir, el objetivo de la institución en una proyección de cinco a 10 años. En este caso, se responde a la pregunta: “¿Qué queremos ser?” La Visión para la agrupación de artesanos es la siguiente:

**“La Organización de artesanos de Tenancingo es reconocida como líder nacional en la comercialización de artesanías, garantizando la calidad de sus productos y el bienestar de sus socios.”**

**Objetivos estratégicos**

El análisis integrado de los problemas que enfrentan las actividades artesanales permitió identificar y determinar las mejores alternativas de solución. De éstas se desprendieron tres objetivos estratégicos que guiarán las acciones vinculadas a esas



alternativas. De esta forma, el primer objetivo está enfocado a la consolidación de las acciones colectivas de tipo estructural entre los artesanos de Tenancingo; mientras que los otros dos objetivos se orientan a la implementación de acciones colectivas funcionales, que aprovechen las fortalezas del sector artesanal y las oportunidades que ofrece el entorno en el cual se insertan.

A continuación se describe cada uno de estos objetivos y se detallan las actividades, instrumentos y metas que permitirán lograrlos. Esto permite la construcción de un Plan operativo.

**Objetivo 1. Crear y consolidar la Organización y el Comité de artesanos de Tenancingo, estableciendo procesos y procedimientos que permitan un desarrollo y control de funciones y actividades.**

El diagnóstico realizado permitió identificar ciertas acciones colectivas de tipo formal e informal. Las primeras, representadas por asociaciones de productores de muebles, rebozos y cestería que, aunque se han constituido legalmente, no realizan las

funciones propias de una organización; es decir, los socios no perciben beneficios por formar parte de la agrupación. En segundo lugar, las acciones colectivas informales se expresan en la cooperación entre artesanos en aspectos particulares del proceso productivo: recolección conjunta de materia prima (cestería), transmisión de información sobre apoyos institucionales y préstamo de equipos (rebozos y muebles).

Estas dos formas de relacionamiento entre artesanos representan un valioso recurso específico del territorio, que puede ser clave para el desarrollo de la actividad artesanal a través de la correcta canalización de esfuerzos.

Por lo anterior, se propone la creación y consolidación de la “Organización de Artesanos de Tenancingo” (OAT), que reunirá tanto a las agrupaciones de artesanos existentes, como a los artesanos independientes. En segundo lugar, y considerando el gran número de artesanos interesados en organizarse, se recomienda la creación y consolidación del “Comité de artesanos”. Esa entidad permitirá la correcta administración y funcionamiento de la OAT.



Para lograr este objetivo las actividades serán:

Cuadro 18. Actividades del Objetivo estratégico 1

Actividad	Instrumento	Meta
Revisión y aprobación de Plan estratégico (visión, misión, objetivos y plan operativo).	Reuniones del Comité “inicial” de artesanos.	Plan estratégico aprobado.
Creación y aprobación de un Reglamento interno .	Reunión del Comité “provisional” de artesanos.	Reglamento interno aprobado.
Definir un marco legal para la agrupación y estatutos.	Reuniones del Comité “provisional” con especialistas en conformación legal de asociaciones.*	Marco legal elegido y estatutos aprobados.
Fundación de la agrupación y elección del Comité.	Asamblea general de los artesanos participantes en el proyecto.	Agrupación de artesanos constituida legalmente y Comité “definitivo” aprobado.
Definir un programa anual de actividades e informar regularmente a los miembros.	Reunión del Comité de artesanos.	Programa anual de actividades aprobado.
Definir proyectos y buscar financiamiento para realizarlos.	Reuniones del Comité de artesanos y gestión con instituciones de apoyo y financiamiento.	Proyectos de trabajo definidos y aprobados por la Organización.  Proyectos con financiamiento.

\*Una alternativa es la Secretaría del Trabajo del Estado de México.  
Fuente: elaboración propia.

**Objetivo 2. Fortalecer las capacidades de los socios de la agrupación mediante la ejecución de un plan de capacitación en temas de trabajo colectivo, comercialización y otros de interés.**

Una de las principales problemáticas que expresaron los artesanos en los talleres es la falta de apoyo institucional para el asesoramiento y la capacitación. Esto incluye necesidades en temas diversos: desde conocer

los trámites para la conformación de una Asociación, hasta cómo vender en mercados nuevos. En este sentido, se plantea como segundo objetivo estratégico fortalecer las capacidades de los artesanos miembros de la Organización a través de eventos de asesoría y capacitación. La propuesta se sustenta en la idea expresada por Sen (1992) sobre el enfoque multidimensional de la pobreza; es decir, que la pobreza no debe reducirse solamente a la relación con ingresos monetarios, sino que debe ser considerada como una deficiencia en términos de



capacidades fundamentales. Este objetivo se orienta a fortalecer capacidades.

La capacitación y el asesoramiento de los artesanos les permitirá, individual y

colectivamente, incrementar sus opciones de progreso, concebir y realizar nuevos proyectos y desarrollarse al interior de la sociedad en la que se encuentran.

Las actividades para el cumplimiento de este segundo objetivo estratégico son:

Cuadro 19. Actividades del Objetivo estratégico 2

Actividad	Instrumento	Meta
Definir las necesidades y el Plan de capacitación.	Reuniones del Comité de artesanos.	Plan de capacitación aprobado.
Gestión del Plan de capacitación con instituciones públicas y privadas (dentro y fuera del territorio).	Reuniones de Comité de artesanos con instituciones que puedan capacitar en los temas del Plan de capacitación.*	Convenio de apoyo para la capacitación con una o varias instituciones.
Puesta en marcha del Plan de capacitación.	Eventos de capacitación, según los acuerdos y convenios establecidos.	Eventos de capacitación realizados.

\*Como ejemplos: IICA, UAEM, FONART, IIFAEM, FONAES, PROBOSQUE.

Fuente: elaboración propia.

### **Objetivo 3. Ingresar a nuevos canales de comercialización mediante la creación de un centro de promoción y comercialización de artesanías.**

Actualmente las artesanías de Tenancingo tienen diversos problemas de comercialización. En el ámbito externo, compiten con productos sustitutos provenientes de otros estados de la república mexicana, pero que resultan más baratos por los materiales con los que se elaboran. En el ámbito interno, los artesanos de Tenancingo compiten entre ellos, pues utilizan los canales de comercialización tradicionales (venta en tianguis o a intermediarios). La competencia interna se manifiesta en una reducción del precio de venta de los productos. Esto origina otra problemática: la reducción del precio va aparejada al uso de materias primas de baja

calidad o la aplicación de diseños de fabricación simples, que no son reconocidos por el consumidor como “típicos de Tenancingo”. Esta competencia afecta al sector artesanal en dos sentidos:

- La venta de productos a precio bajo impide que los artesanos recuperen la inversión, obligándolos a buscar otras fuentes de ingreso y abandonar la actividad artesanal.
- El uso de materiales de baja calidad o diseños simples provoca que los productos artesanales de Tenancingo pierdan su reputación de “artesanías de calidad”. El resultado de esto es una disminución en la demanda.

Considerando los factores anteriores, la propuesta de ingresar a nuevos mercados con un centro de promoción y venta pretende la revalorización de los productos artesanales de Tenancingo. Este Centro de promoción y comercialización de artesanías de Tenancingo (CPCAT) debe actuar como entidad que integre los diferentes productos artesanales generando una “canasta de bienes artesanales”. La oferta de esta canasta permitirá a cada artesanía aprovechar la reputación de los otros productos, generando así un efecto de arrastre. Está comprobado

que una oferta diversificada es más atractiva para los consumidores (Boucher y Poméon, 2010).

El CPCAT también debe actuar como promotor de la variedad de artesanías hacia nuevos canales de comercialización, destacando las características asociadas a su origen y el saber-hacer tradicional relacionado con el territorio.

Las actividades de este objetivo estratégico se muestran a continuación:

Cuadro 20. Actividades del Objetivo estratégico 3

Actividad	Instrumento	Meta
Elaborar el proyecto para la creación del CPCAT.	Reuniones del Comité de artesanos con especialistas en vinculación y acceso a nuevos mercados. Gestión de un consultor que elabore el proyecto.	Proyecto elaborado y aprobado por el Comité.
Gestionar financiamiento para el proyecto.	Reuniones del Comité con instituciones de financiamiento.	Aprobación del financiamiento para el proyecto.
Buscar apoyo del gobierno municipal para obtener un local.	Reuniones del Comité con representantes del gobierno municipal de Tenancingo.	Aprobación de un local para establecer el CPCAT.
Puesta en marcha del proyecto.	Los requeridos por el proyecto.	CPCAT en operación.

Fuente: elaboración propia.

La definición de las actividades, instrumentos y metas para los objetivos estratégicos facilitan la generación de un Plan operativo. Dicho plan incluiría, además de los elementos anteriores: fechas y responsables. Con un tablero de seguimiento se puede registrar periódicamente el avance en las actividades programadas y realizar los ajustes necesarios.

En el Anexo 2 se presenta un ejemplo de tablero de control de las actividades para el objetivo estratégico 1 implementado en Tenancingo.



### 3.5. Taller de validación del plan estratégico

En este taller se revisó el plan estratégico integrado por el IICA, se realizaron ajustes al mismo y, en consenso, se aceptó el contenido final del mismo. Adicionalmente se acordó realizar las primeras actividades para la conformación formal de la Organización de artesanos y su Comité. Entre estas actividades podemos mencionar: (i) gestionar capacitación sobre la conformación legal de la Organización, con la Secretaría del Trabajo del Estado de México; y (ii) entregar una copia del Plan Estratégico a los miembros del Comité para una última revisión.

Como se ha descrito, los talleres participativos coordinados por el IICA permitieron la organización de los artesanos y la formación de un Comité provisional. Si bien esta situación muestra el comienzo de una acción colectiva de tipo estructural, para que la agrupación logre un proceso de acción colectiva funcional es indispensable dar seguimiento al Plan Estratégico. En ese proceso será fundamental que predomine una actitud de cooperación entre los artesanos, a partir de la unidad de visión y de propósitos.

### Recomendaciones finales

La realización de las actividades propuestas debe basarse en la participación proactiva de los integrantes del Comité de artesanos. El éxito del proyecto dependerá del seguimiento que los participantes le brinden al presente plan.

Se recomienda gestionar el apoyo de un consultor o equipo técnico que acompañe y permita la inducción del Comité a la implementación del proyecto. También es pertinente que se realicen periódicamente reuniones de seguimiento para detectar desviaciones u obstáculos a las actividades planeadas, y plantear soluciones.

Finalmente, es importante recordar que aunque se planea con la mejor información y consenso entre los actores, todo proyecto está sujeto a imprevistos. Estos imprevistos pueden generar impactos negativos al proyecto. Lo que puede aminorar esos impactos negativos es la capacidad de los participantes para ajustarse a nuevas condiciones de trabajo. Esto puede llamarse gestión (o administración) adaptativa.



# Capítulo IV. Conclusiones y recomendaciones



#### 4.1. Conclusiones sobre el proyecto

En el territorio se desarrollan diversas actividades artesanales entre las que destacan la producción de rebozos, cestería y muebles rústicos. Se trata de actividades con un saber-hacer tradicional que se ha conservado a través de varias generaciones y que actualmente representa el sustento económico de un importante número de familias en el municipio.

El trabajo desarrollado dentro del Proyecto **“Desarrollo Territorial Aplicando el Enfoque de Sistema Agroalimentario Localizado (SIAL)”** ha permitido la organización de los artesanos y la formación de un Comité provisional que podría derivar en un proceso de activación del territorio que enfrente las principales problemáticas que identifican los actores locales: deficiente difusión y apoyo institucional; limitada organización entre artesanos y falta de un centro municipal de comercialización de artesanías.

Estos resultados fueron posibles gracias a los diagnósticos, que permitieron la identificación de actores y socios clave en Tenancingo, así como a los talleres y actividades participativas, que abrieron un espacio de interacción y diálogo entre actores locales.

Gracias a la variedad y reputación de sus productos artesanales y a la diversidad de

activos y recursos específicos dentro del territorio, los artesanos organizados podrían crear una “canasta de bienes y servicios”, la cual permitiría aprovechar la reputación de los productos locales y generar un efecto de arrastre territorial. Sin embargo, el territorio enfrenta varios retos que limitan su potencial de desarrollo, entre ellos:

- Desconocimiento por parte de los artesanos de los trámites para gestionar recursos y apoyos en los programas de los diferentes niveles de gobierno.
- Coyunturas políticas (*i. e.* periodos electorales) que generan poca continuidad en los programas y políticas hacia el sector.
- Falta de contacto directo con los compradores.
- Falta de facilidades de pago de insumos y materias primas.
- Competencia desleal entre los artesanos.
- Desconocimiento de los trámites legales para establecer una asociación.
- Limitado conocimiento de los beneficios de una asociación.
- Envidias e individualismo.
- Deficiente organización.
- Deficiente comunicación entre artesanos.
- Falta de proyectos comunes entre los artesanos.

Las actividades descritas en el plan de activación aportan alternativas para superar las limitantes identificadas, con lo cual se busca impulsar el desarrollo de Tenancingo. En este proceso, el compromiso del sector político, en alianza con el privado, será indispensable para una implementación exitosa.

#### 4.2. Recomendaciones metodológicas

Respecto a la aplicación de la metodología SIAL utilizada como base inicial (Boucher y Reyes, 2011), hay algunos aspectos que influyeron en el resultado del trabajo realizado y que a continuación se señalan:

- Debido a que el primer contacto con actores clave se realizó a través del gobierno municipal, se dificultó la participación de personas que no tienen “buena” relación con dicha institución. Lo anterior puede haber generado un sesgo en la selección de actores clave.
- Actitud pasiva y paternalista que asumen algunos artesanos. Situación que se visualizó en algunos artesanos que asistieron al primer taller participativo, sin embargo al conocer el esquema de trabajo de IICA basado en procesos de acción colectiva y enterarse de que no podían obtener un beneficio económico inmediato, dejaron de participar.
- Existencia de conflictos internos (envidias, competencia) entre actores de las diferentes actividades productivas.
- Experiencias negativas en procesos previos de acción colectiva: en el territorio hay varias asociaciones de artesanos (canastas, pan, rebozos, mueble), sin embargo sólo de manera estructural, es decir, se han constituido de manera legal, pero no realizan funciones que beneficien a sus miembros, en algunas sólo los líderes se benefician.

A partir de los aspectos señalados, para futuros trabajos en los que se aplique la metodología SIAL para la activación territorial (lo que implica considerar a varias AIR), se recomienda:

- Utilizar diversos canales para contactar y atraer a los actores locales para participar en el proyecto.
- Buscar que la integración del grupo impulsor o grupo de apoyo local tenga un balance de representación de los diferentes sectores del territorio.
- Antes de iniciar el proyecto, promover entre los actores políticos clave del territorio la apropiación de la iniciativa. Contar con su apoyo en el desarrollo de las actividades.



## Referencias

- Ayuntamiento Municipal de Tenancingo 2006-2009. Folleto informativo. Ayuntamiento Municipal de Tenancingo, México.
- Boucher, F. y J. A. Reyes (2011). *Guía Metodológica para la activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). México.
- Boucher, F., J. Muchnik, y D. Requier-Desjardins (2006). "Sistemas Agroalimentarios Localizados: agroindustria rural, valorización de recursos locales y dinámicas territoriales", en Macías, A. *et al.* (Coord.) *Agroindustria rural y territorio. Los desafíos de los Sistemas Agroalimentarios Localizados*.
- Camacho, G. (2011). "Acciones gubernamentales para el fomento de las agroindustrias florícolas de Tenancingo, Estado de México", Trabajo terminal de grado, Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), México.
- Castro, D. P. (2003). *Chayotes, Burros y Machetes*, El Colegio Mexiquense, México, 488 pp.
- Comunidad Europea (2006). *El Enfoque Leader: guía básica*.
- CONEVAL (2010). Porcentaje de población en situación de pobreza en el Estado de México, Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), México.
- De la Peña V.R. *et al.* (2011). «Exposición itinerante del rebozo como estrategia para la revalorización del patrimonio artesanal en el municipio de Tenancingo, Estado de México», *Revista Digital de Gestión Cultural* ([http://gestioncultural.org.mx/revista/02/De\\_la\\_Pena\\_N2\\_A1.pdf](http://gestioncultural.org.mx/revista/02/De_la_Pena_N2_A1.pdf))
- Fabila, A. (1947). "Tenancingo: exploración socioeconómica", *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 9, No. 2, UNAM, México, mayo-agosto de 1947, pp. 257-285.
- FAO (2005). "La guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica", Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.
- Geilfus, F. (1997). *80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, Diagnóstico, Planificación, Monitoreo y Evaluación*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- González, I. (2011). "Acción colectiva de productores de flor de corte en Tenancingo, Estado de México", Trabajo terminal de Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario. Universidad Autónoma del Estado de México.
- González, J., Gómez, D., Palafox, J., Ramírez, L., Romero, M. y Solano, C. (2009). "Feria del obispo en Tenancingo, Estado de México, como elemento para fomentar el turismo", Trabajo presentado en el XI Nacional y V Internacional de SECTUR/CESTUR y 3º Congreso Nacional de la AMIT. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B. C., del 7 al 9 de octubre del 2009.
- IGECEM (2008). "Producto Interno Bruto Municipal", Instituto de Información e Investigación Geográfica, Estadística y Catastral del Estado de México, Gobierno del Estado de México.
- INEGI (2009). Prontuario de información geográfica de los Estados Unidos Mexicanos, Tenancingo, México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- INEGI (2012). "Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas", Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- Lara, S. (1999). "Flexibilidad productiva y trayectorias laborales: La floricultura de exportación en México", en: *Agricultura de Exportación en tiempos de Globalización*, Grammont, H. *et al.* (Coord.). Universidad Autónoma Chapingo, Texcoco, Estado de México.
- López, M. J. (1997). *Monografía Municipal de Tenancingo*, Instituto Mexiquense de Cultura, Gobierno del Estado de México.

- López, S. J. 2011. "Acción Colectiva: El Caso de la Concentración de Panaderías Artesanales de Tecamatlán", Trabajo terminal de Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Nava, F. (2009). "Propuesta de rutas turísticas en el municipio de Tenancingo, Estado de México, con motivo de la conmemoración del Bicentenario de la Independencia de México", Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Nogar, A. G. (2007). "La multifuncionalidad territorial como escenario de la nueva ruralidad", *Pampa*, año 3 número 3, pp. 27-41.
- Orozco, M. y Mendoza, M. (2003). "Competitividad local de la agricultura ornamental en México", *Ciencia Ergo Sum*, Universidad Autónoma del Estado de México, núm.1, vol. 10, pp. 29-42.
- Padrón de Artesanos de Tenancingo, 2012. Archivo proporcionado por la Coordinación de Turismo del H. Ayuntamiento Constitucional de Tenancingo, Estado de México.
- Plan de Desarrollo Municipal 2009-2012. H. Ayuntamiento Constitucional de Tenancingo. <http://www.tenancingo.gob.mx/> (Consultado: 02/01/2012).
- PNUD (2009). "Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México 2000-2005", Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Ramírez, H. y Guadarrama, M. (2010). *La producción de los pequeños floricultores en Villa Guerrero y Tenancingo, Estado de México: ¿sustento u obstáculo al desarrollo?*
- SEDUR (sin fecha). Plan de Desarrollo Urbano Municipal de Tenancingo. Secretaría de Desarrollo Urbano (SEDUR). Gobierno del Estado de México. En línea: [http://seduv.edomexico.gob.mx/planes\\_municipales/Tenancingo/DPUtngo.pdf](http://seduv.edomexico.gob.mx/planes_municipales/Tenancingo/DPUtngo.pdf) (Consultado 20/12/2011).
- SNIM (2010). Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM). En línea: <http://www.inafed.gob.mx/> (Consultado 15/12/2011).
- Sotelo, M. E. (2002). "El empuntado del rebozo en Acatzingo, Tenancingo, Estado de México", Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Vásquez, A. (2012). La producción artesanal de pan en "San Miguel Tecamatlán como un recurso para proponer un proyecto de agroturismo", Trabajo terminal de Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Sitio oficial del Ayuntamiento de Tenancingo: [www.tenancingo.gob.mx](http://www.tenancingo.gob.mx) (Consulta durante 2011).





# Anexos



### Anexo 1. Actores clave del territorio Tenancingo, México

Nombre	Dirección	Teléfono	Actividad
Fernando Jesús Morales Jaimes	Palacio Municipal s/n Tenancingo	01 (714) 1 420196	Coordinador de Turismo del Gobierno Municipal
Osiris Segura Flores	Palacio Municipal s/n Tenancingo	01 (714) 1 420196	Representante de la Séptima Regiduría del Gobierno Municipal
Carlos González	Avenida Insurgentes #10, Tenancingo	s/n	Productor de Rebozo
Vicente Vázquez Ferreira	Moctezuma Oriente 209 Col. Centro, Tenancingo	01 (714) 1423125	Productor de Rebozo
Leticia Gómez Segura	Domicilio conocido, Ixpuchiapan, Tenancingo	s/n	Empuntadora de rebozo
Luis Nápoles Cruz	Pensador mexicano #12 San Miguel Tecomatlan, Tenancingo	01(714)1453097	Productor de pan artesanal
Roberto Cruz Rivera	Independencia 19 San Miguel Tecomatlan, Tenancingo	01(714)1453022	Productor de pan artesanal
Juan Franco Lara	Domicilio Conocido Chalchihuapan	s/n	Productor de Canastas
Julio Cesar Camacho Cervantes	Calle Carlos Estrada 410 Col. Centro, Tenancingo	s/n	Productor de muebles artesanales
Crisóforo Jurado Vázquez	Calle del panteón s/n	s/n	Productor de sillas artesanales

s/n: sin número.

Fuente: elaboración propia.

**Anexo 2. Tablero para el seguimiento de actividades del Plan operativo**

<b>Objetivo estratégico 1. Crear y consolidar la Organización y el Comité de artesanos de Tenancingo</b>					
Actividades	Acciones	Fecha	Responsable	Se realizó actividad	
				Si	No
Revisión y aprobación de plan estratégico (Visión, Misión y objetivos estratégicos).	Elaborar una propuesta de plan estratégico	Julio 2012	Consultor IICA	X	
	Organización de reunión del Comité provisional	Julio 2012	Consultor IICA	X	
	Reunión del Comité provisional para revisión y aprobación del plan estratégico	Julio 2012	Comité de artesanos	X	
Creación y aprobación de un reglamento interno	Elaborar una propuesta de reglamento interno	Septiembre 2012	Comité de artesanos		
	Organización de reunión del Comité provisional	Septiembre 2012	Comité de artesanos		
	Reunión del Comité provisional para revisión y aprobación del reglamento interno	Septiembre 2012	Comité de artesanos		
Definir un marco legal a la agrupación y estatutos	Organización de reunión del Comité provisional con representante de la Secretaria del Trabajo del estado de México	Agosto 2012	Consultor IICA		
	Reunión del Comité provisional con representante de la Secretaria del Trabajo del estado de México para asesoramiento sobre el marco legal para la agrupación.	Agosto 2012	Comité de artesanos		
	Organización de reunión del Comité provisional	Septiembre 2012	Comité de artesanos		
	Reunión del Comité provisional para elaboración y aprobación de estatutos de la Organización	Septiembre 2012	Comité de artesanos		
Fundación legal de la agrupación y del Comité	Planeación de asamblea general de la Organización de artesanos	Octubre 2012	Comité de artesanos		
	Asamblea general de la Organización de artesanos para constitución legal y formación del Comité definitivo	Octubre 2012	Comité de artesanos		
Definir un programa anual de actividades e informar regularmente a los miembros	Elaboración de un borrador de programa anual de actividades	Noviembre 2012	Pendiente		
	Organización de reunión del Comité	Noviembre 2012	Comité de artesanos		
	Reunión del Comité para revisión y aprobación de programa anual de actividades	Noviembre 2012	Comité de artesanos		
Definir proyectos y buscar financiamiento su realización	Organización de reunión del Comité	Diciembre 2012	Comité de artesanos		
	Reunión del Comité para definición de los proyectos a realizar	Diciembre 2012	Comité de artesanos		
	Busqueda de instituciones para el financiamiento del proyecto	Enero 2013	Comité de artesanos		
	Reuniones con instituciones de financiamiento para establecer convenios de apoyo	Enero 2013	Comité de artesanos		









FonCT: Fondo Concursable de la Dirección General para Proyectos de Cooperación Técnica

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
Sede Central, Coronado, Costa Rica