

01081

2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

24

LA EMPRESA SOCIAL FORESTAL Y SUS ASESORES

AVANCES Y DIFICULTADES EN LA CONSTRUCCIÓN
DE LA DEMOCRACIA, LA EFICIENCIA Y LA
SUSTENTABILIDAD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

DOCTOR EN ANTROPOLOGÍA

P R E S E N T A :

GERARDO ALATORRE FRENK

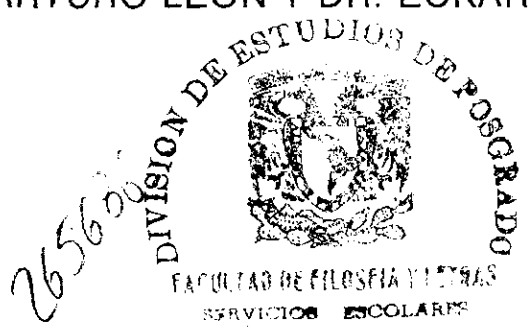
TUTOR: DRA. LUISA PARÉ

ASESORES: DR. ARTURO LEÓN Y DR. ECKART BOEGE

MÉXICO, D.F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

a todos los hombres y mujeres que están construyendo,
poco a poco y de manera accidentada, pero con mucho
ánimo, nuevas formas de convivencia humana y de
relación con la naturaleza

Mis agradecimientos

a las autoridades municipales y comunales de La Trinidad Ixtlán, Oaxaca, que me apoyaron durante mi estancia en la comunidad, en particular a Aurelio Santiago R. y Simón López L..

a los participantes en las reuniones de discusión en esa comunidad (la mayoría de los cuales fueron además entrevistados): Simón López L., Margarito Ruiz, Fidel Castillo, Luciano Martínez P., Juan Martínez R., Aristeo Ruiz, Onésimo Santiago, Simón García, Aurelio Santiago, Hermenegildo López R., Arcadio Martínez, Omar Ruiz C., Felipe Martínez C., Teodoro Castillo, Anacleto Ruiz Mtz., Fausto Martínez, Simón Martínez R., Apolonio López Mtz., Abel Martínez C., Valentín Martínez L. y Reynaldo Ruiz V. A estos dos últimos, un agradecimiento especial por su hospitalidad.

a quienes, en La Trinidad y otras comunidades, generosamente me dedicaron tiempo en las entrevistas: Otilio Martínez, Rachel Pérez, Clementina Martínez, Epifanía Ramírez, Xóchitl Santiago, Catalina Martínez, Mayolo Ruiz, Lucas Pérez, Severiano Luna, Enrique Martínez, Lino Martínez y otros que seguramente se me escapan

a mis asesores: Luisa Paré, Arturo León y Eckart Boege, por su orientación y acompañamiento, y por su críticas

a Francisco Chapela y Yolanda Lara, por su apoyo material e inmaterial y su disposición a platicar. También a Xóchitl Ramírez, por haberme permitido conocer sus vivencias en las comunidades serranas

a la Unión Zapoteca Chinanteca de Comunidades Forestales (UZACHI), en particular al Ing. Jesús Hernández Pérez, al Sr. Reynaldo S. López G. y a Ricardo Ramírez.

a mis amigos y colegas del Grupo de Estudios Ambientales A.C. y del Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C., felicitándome de la oportunidad que me brinda la vida de caminar junto a ellos

y a Gabriela Guzmán, por su respaldo a todos niveles.

Gerardo Alatorre Fierik

Título de la tesis:

La Empresa Social Forestal y sus Asecorres

Grado y nombre del tutor o director de tesis:

Institución de adscripción del tutor o director de tesis:

Resumen de la tesis: (Favor de escribir el resumen de su tesis a máquina, como máximo en 25 renglones a un espacio, sin salir de la extensión de este cuadro.)

La tesis se centra en el análisis de los problemas y las estrategias organizativas de cuatro empresas forestales comunitarias de la Sierra Juárez. Se analiza la articulación entre tres "lógicas": la reproducción familiar, la cohesión comunitaria y el desarrollo de las empresas. Se estudia la organización de las empresas contemplando todas sus fases: la construcción de consensos en torno al manejo territorial, la producción de materia prima forestal, la gestión empresarial, la industrialización, la comercialización y el empleo de las ganancias, atendiendo al proceso intracomunitario de negociación y reacomodo de los liderazgos, así como al desarrollo de una cultura campesina agro-silvícola y empresarial.

Se observa una serie de tensiones: 1) Entre las formas tradicionales de acceso a los recursos del bosque y los preceptos silvícolas. 2) Entre las formas y ritmos de la organización familiar del trabajo campesino y la organización del trabajo dentro de una empresa sujeta a exigencias de rentabilidad y competitividad. 3) Entre participación y asambleísmo: Éste resta agilidad a la operación de la empresa y puede llevar a la toma de decisiones inadecuadas. 4) Entre acumulación y distribución: Las empresas no pueden descuidar sus propios requerimientos en términos de mejoramiento de equipo y capacitación de personal, pero tampoco pueden pasar por alto las demandas de la comunidad. 5) Entre la rotatividad y la necesaria especialización de los directivos: La superposición de la estructura dirigente de las empresas al sistema tradicional de cargos democratiza el acceso a los puestos de poder; pero no todos los comuneros tienen el perfil adecuado y, dada la escasa remuneración, resulta difícil establecer exigencias sobre su trabajo. Además, el frecuente recambio exige un desgastante esfuerzo de capacitación. 6) Entre el sistema tradicional de adquisición de experiencia y prestigio, vinculado con el desempeño de cargos, y los nuevos sistemas.

La experiencia de las comunidades forestales de México merece incorporarse en la planeación del manejo de los bosques a nivel macro. La silvicultura comunitaria, en la medida en que logre resolver adecuadamente sus tensiones, aparece como un modelo viable de gestión del territorio y de apropiación de los recursos naturales.

LOS DATOS ASENTADOS EN ESTE DOCUMENTO CONCUERDAN FIELMENTE CON LOS REALES Y QUEDO ENTERADO QUE, EN CASO DE CUALQUIER DISCREPANCIA, QUEDARÁ SUSPENDIDO EL TRÁMITE DEL EXAMEN

Fecha de solicitud:

Firma del alumno

Acompaña los siguientes documentos:

- Nombramiento del jurado del examen de grado
- Aprobación del trabajo escrito por cada miembro del jurado
- Copia de la última revisión de estudios
- Comprobante de pago de derechos por registro del grado

Biblioteca del Plantel

Biblioteca Central

Entrega ejemplares de tesis

ANEXO: RESUMEN EN INGLÉS

Community forestry enterprises and their advisors. Advances and difficulties in the build-up of democracy, efficiency and sustainability

This research deals with organizational problems and strategies in the forestry enterprises of four indigenous communities in the Sierra Juarez, Oaxaca. The intertwining between three different "logics" —family survival, community identity and enterprise development— is analyzed. The organization of the enterprises is studied, considering the whole production process: the setting of consensus on the territorial management, raw wood production, administration and finances, industry, marketing and use of income. The negotiation processes inside the communities, the role of advisors and the leadership restructuring stemming from the incipient silvicultural and entrepreneurial culture are also discussed.

A series of tensions were observed: 1) Between traditional forms of access to forest resources and silvicultural prescriptions. 2) Between peasant families organisation and the requirements of labor organisation in a competitive enterprise. 3) Between participation and over-use of assembly decisions, which lessens the enterprise's agility and may lead to inadequate decisions. 4) Between accumulation and distribution: The enterprises must care about their equipment and training needs, but cannot underestimate the communities' demands. 5) Between rotation and specialization of managers. The superimposition of the manager structure and the traditional system of obligatory community service allows almost every male member of the community to reach these positions, but not all of them fill the requirements, and enforcement is difficult due to the virtual lack of remuneration. Furthermore, the frequent replacement (each year, or each three years) implies a painstaking effort of training of newcomers. 6) Last but not least, two different systems of experience and prestige acquisition are present, and some kind of balance has to be found between them: the traditional one, linked to community service, and the new systems associated with modern education and values.

The experiences of forest communities in Mexico deserve to be included in forest management planning at a large scale. Community forestry appears as a viable model for territorial appropriation and natural resource management, as long as it somehow manages to resolve its tensions.

Título en español: La empresa social
forestal y sus asesores

Gerardo Alatorre Trank

RESUMEN

En México tres cuartas partes de los bosques pertenecen a ejidos y comunidades campesinas e indígenas, como bien colectivo, pero durante mucho tiempo el contratismo y la política de concesiones impidieron que los beneficios de la actividad forestal permanecieran en manos de los legítimos dueños. A finales de los años setenta y principios de los ochenta, después de una serie de luchas para recuperar el control de los bosques, muchos de estos núcleos crean empresas forestales, asumen la realización de los aprovechamientos forestales e incursionan en la industrialización. No son muchos los países del mundo donde ocurre este fenómeno.

En los noventa, la silvicultura campesina sigue mostrando sus méritos, tanto en la esfera ambiental como en la social. Sin embargo, diversos factores externos e internos hacen peligrar la viabilidad de las empresas forestales campesinas. La tesis se centra en el análisis de los problemas y las estrategias organizativas de cuatro comunidades indígenas (tres zapotecas y una chinanteca) de la Sierra Juárez de Oaxaca, y busca contribuir al esfuerzo que realizan los ejidos y comunidades forestales y sus asesores para avanzar hacia formas más eficientes y participativas de organización.

El enfoque de la tesis no es ajeno a la participación de su autor en procesos de organización campesina y de producción de conocimiento a partir de esos procesos. La metodología de investigación incluye la realización de talleres de discusión con comuneros y técnicos asesores involucrados en la operación de las empresas forestales, además del empleo de métodos convencionales para la colecta de información. Se busca producir conocimiento de manera conjunta con los actores sociales y generar teoría a partir de —y al servicio de— la práctica.

Se ubica al fenómeno de la silvicultura campesina en un marco histórico, contemplando los procesos sociales relativos a la gestión del territorio, la evolución de la política forestal y la confrontación que recientemente se produce entre dos *proyectos* diferentes: el que impulsa el Estado Mexicano, buscando la integración comercial y la atracción de inversión extranjera, y el que sostienen diversas comunidades y organizaciones campesinas e indígenas —acompañadas por un polimorfo sector de asesores— con vistas a afianzar su capacidad de tomar las decisiones relativas al manejo territorial y, en general, al desarrollo social, cultural y político.

Las referencias teóricas estudiadas aportan elementos para entender la articulación / tensión entre tres *lógicas* presentes en el seno de las empresas comunitarias: la de la reproducción familiar, la de la pertenencia y cohesión comunitaria y la del mantenimiento y desarrollo de las propias empresas. De esta articulación y de las modalidades de ejercicio del poder en el tejido comunitario depende el establecimiento de acuerdos para la gestión de un bien común como los bosques.

Un recorrido por diversas experiencias de silvicultura campesina en México muestra fuertes diferencias entre ellas, en términos de su grado de desarrollo, y brinda una visión general de sus fuerzas y debilidades. Es en referencia a este panorama como puede comprenderse la especificidad de la región de estudio, tanto en términos históricos, agrarios, culturales y organizativos como del tipo de acompañamiento que ha habido por parte de agentes externos.

Subsecuentes capítulos describen la región y la comunidad donde se centró la investigación, así como la organización regional que asegura la gestión y seguimiento técnico de los aprovechamientos silvícolas. Se hace énfasis en la relación con el territorio, la estrategia económica, la organización comunitaria tradicional (el sistema indígena de cargos) y la gestión del poder. De manera detallada se analiza entonces la organización de las empresas forestales comunitarias de la zona de estudio, comenzando por la construcción de consensos en torno al manejo territorial y continuando con la producción de materia prima forestal, la gestión empresarial, la industrialización, la comercialización y el empleo de las ganancias.

Para analizar la organización interna se contemplan distintos aspectos: quién hace qué, quién decide qué; qué elementos tienen quienes toman una decisión para tomarla y qué capacidad tienen quienes realizan una labor para realizarla; qué claridad tienen los individuos respecto a lo que les corresponde hacer, coordinar y/o decidir; qué vacíos de autoridad existen; con qué asesoría cuentan los directivos para la toma de decisiones delicadas; en qué medida sus indicaciones se respetan; qué flujos de comunicación existen entre las estructuras de decisión y las estructuras operativas; y en qué medida las decisiones e instrucciones están adecuadamente sustentadas en el conocimiento del proceso técnico.

La investigación muestra la estrecha relación existente entre la construcción de la silvicultura comunitaria y el fortalecimiento del *proyecto* que las comunidades tienen, tanto en términos generales como en particular respecto a sus tierras y bosques. Dado que en toda comunidad existen distintos grupos sociales, el referido *proyecto* necesita desprenderse de una negociación de intereses, que implica también un reacomodo de los consensos, de los liderazgos y de las formas organizativas prevalecientes.

Esta negociación y reacomodo, acoplados a la acumulación de experiencia y a un esfuerzo de capacitación, van gradualmente generando una nueva cultura campesina, que podría denominarse agro-silvícola. Un elemento crucial dentro de esta evolución está relacionado con la gestación de una cultura empresarial, que en el caso del recurso forestal conjunta tres exigencias: la democracia, la eficiencia y la sustentabilidad ambiental. Se trata de un proceso accidentado, que depende de la manera como se resuelven o exacerban diversas tensiones:

- 1) La tensión entre las formas tradicionales de acceso a los recursos del bosque (libre acceso de los comuneros a la madera para leña y materiales de construcción) y los preceptos científicos y técnicos de la silvicultura. Nuevos acuerdos necesitan fraguarse al interior de cada comunidad, para lograr una internalización y

responsabilización de todos sus miembros no sólo respecto al bosque común sino también respecto a la empresa. De esta manera se evita el surgimiento de actitudes como la que considera que "lo que es de todos no es de nadie".

2) La tensión entre las formas y ritmos de la organización familiar del trabajo campesino (con su gran flexibilidad y diversificación, sus flujos migratorios, etc.) y la organización del trabajo dentro de una empresa sujeta a exigencias de rentabilidad y competitividad.

3) La tensión entre participación y democratismo: ¿Cuál es el ámbito de poder de la asamblea de comuneros? ¿cómo evitar que la democracia genere ineficiencia? La asamblea es el máximo órgano de decisión en las empresas, lo que establece un marco participativo y democrático, pero muchas decisiones no necesitan tomarse en asamblea. El asambleísmo resta agilidad a la operación de la empresa y puede llevar a la toma de decisiones inadecuadas, basadas en una insuficiente información.

4) La tensión entre acumulación y distribución: ¿Qué hacer con las utilidades? ¿reinvertirlas en la empresa? ¿construir obras de beneficio común? ¿repartirlas a los comuneros? Las empresas no pueden descuidar sus propios requerimientos en términos de mejoramiento de equipo y capacitación de personal, pero tampoco pueden pasar por alto las demandas de la comunidad. El sostén político de las empresas es el consenso comunitario, y éste depende de la satisfacción de necesidades materiales y simbólicas.

5) La tensión entre interés colectivo e interés particular: ¿Cómo abrir márgenes a la iniciativa particular y estimular el esfuerzo de los comuneros emprendedores sin que ello signifique el enriquecimiento de unos cuantos a expensas de la colectividad? Parece perfectamente posible establecer términos de relación (salarial o de subcontratación) entre la empresa y los comuneros poseedores de determinadas capacidades o equipamientos que redunden en beneficios económicos para ambos. Lo que no resulta fácil es superar el recelo del resto de la comunidad.

6) La tensión entre la rotatividad del sistema de cargos y la necesaria especialización de los directivos: ¿Cómo avanzar hacia una profesionalización gerencial sin sacrificar la rotatividad y sin dar lugar al acaparamiento del poder? El hecho de que la estructura dirigente de las empresas comunales esté superpuesta al sistema de cargos asegura el acceso de numerosos comuneros a los cargos de responsabilidad; pero no todos pueden o quieren dedicar energía para dinamizar el avance de las empresas, y no todos tienen el perfil que cada puesto requeriría. Por otro lado, en la medida en que cumplen su cargo con poca o nula remuneración, resulta difícil establecer exigencias sobre su trabajo. Finalmente, el hecho de que la duración de los cargos sea relativamente corta (uno a tres años) obliga a emprender frecuentes esfuerzos de capacitación de los nuevos directivos, lo que es muy oneroso para las empresas comunitarias.

7) La tensión entre el sistema tradicional de adquisición de experiencia y de adjudicación de prestigio, vinculado con el desempeño de cargos, y los nuevos sistemas asociados a la modernidad: ¿Cómo dar cabida a las voces propositivas de los jóvenes y de las mujeres, combinando sus aportes con la experiencia de los comuneros mayores? En muchos casos se han dislocado los órganos consultivos que operaban tradicionalmente, como los Consejos de Ancianos, y no han sido remplazados por nuevos órganos que respalden y orienten a los responsables de las empresas (y a las autoridades comunales) en la toma de decisiones inmediata o estratégica. Necesita construirse una nueva legitimidad del saber y del poder, en la que la edad y la experiencia acumulada se articulen con nuevas formas de adquisición de conocimientos y capacidades.

8) La tensión entre la función de acompañamiento de los asesores externos y su eventual función de conducción. La presencia en las regiones campesinas e indígenas de asesores externos interesados en la búsqueda de vías de desarrollo justas y sustentables es una oportunidad para las comunidades, siempre y cuando se evite el establecimiento de relaciones paternalistas y se priorice la creación de capacidades locales.

Los talleres de reflexión celebrados con los comuneros en el marco de esta investigación muestran cuán enriquecedor puede ser (tanto para el agente externo como para los propios comuneros) un diálogo de saberes y cosmovisiones. También hacen evidente la importancia de incorporar la experiencia de las comunidades forestales de México en la planeación del manejo de los bosques a nivel macro. La silvicultura comunitaria, en la medida en que logre resolver adecuadamente las tensiones arriba mencionadas, aparece como un modelo viable de gestión del territorio y de apropiación de los recursos naturales.

ÍNDICE

PARTE UNO : ELLENTE	1
1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
2. BASES EPISTEMOLÓGICAS Y METODOLÓGICAS.....	7
2.1. La opción metodológica de esta tesis	7
2.1.1. <i>Antecedentes</i>	
2.1.2. <i>Niveles de aproximación</i>	
2.1.3. <i>El taller de reflexión y discusión en La Trinidad</i>	
2.2. Los insumos teórico-epistemológicos	12
2.2.1. <i>La investigación participativa</i>	
2.2.2. <i>La sistematización de la práctica</i>	
2.2.3. <i>La constitución de sujetos sociales</i>	
2.2.4. <i>El proceso hacia la sustentabilidad</i>	
PARTE DOS : EL MARCO	19
3. PROCESOS SOCIALES Y POLÍTICOS EN LA GESTIÓN TERRITORIAL Y FORESTAL.....	21
3.1 Los bosques de México y sus habitantes. Un panorama.....	21
3.2 Los antecedentes de la empresa social: mutualismo y cooperativismo	23
3.3 Evolución de las políticas forestales	25
3.3.1 <i>Época colonial y Siglo XIX</i>	
3.3.2 <i>El reparto agrario y la primera ley forestal</i>	
3.3.3 <i>Las Unidades Industriales de Explotación Forestal</i>	
3.3.4 <i>La participación estatal en el aprovechamiento forestal</i>	
3.3.5 <i>El panorama a finales de los años setenta</i>	
3.3.6 <i>La colonización del trópico</i>	
3.3.7 <i>A modo de síntesis</i>	
3.4 El caso de Oaxaca y de la Sierra Juárez	32
3.4.1 <i>La concesión a Fábricas de Papel Tuxtepec</i>	
3.4.2 <i>La Unidad Forestal IXCAXIT</i>	
3.4.3 <i>La derogación de las concesiones forestales</i>	
3.4.4 <i>El sector forestal oaxaqueño en los noventa</i>	
3.5 Las luchas campesinas	43
3.5.1 <i>Lucha por la tierra y lucha por la producción</i>	
3.5.2 <i>La lucha por los recursos naturales</i>	
3.6 Un margen político para la silvicultura campesina.....	48
3.7 Adecuación del marco legal forestal al modelo económico neoliberal.....	52
3.7.1 <i>El Artículo 27 Constitucional</i>	
3.7.2 <i>La Ley Agraria</i>	
3.7.3 <i>La Ley Forestal</i>	
3.7.4 <i>El fomento a las plantaciones</i>	
3.7.5 <i>La polémica jurídica en torno a la autonomía indígena</i>	
3.8 El marco legal e institucional para la protección y manejo sostenible de los recursos naturales.....	56
3.9 El sector forestal mexicano en tiempos del TLC.....	58
3.10 El reclamo de autonomía indígena y la cuestión de los <i>modelos civilizatorios</i>	60

4. LA CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL Y POLÍTICA DE LA SILVICULTURA CAMPESINA SOSTENIBLE.....	67
4.1 Los asesores y su inserción en los procesos organizativos	67
4.1.1 <i>Los orígenes</i>	
4.1.2 <i>La relación con el Estado</i>	
4.1.3 <i>Los asesores en Oaxaca y su relación con las comunidades</i>	
4.1.4 <i>El papel de los asesores durante los años ochenta y noventa</i>	
4.2 Un espacio para el intercambio y sistematización de experiencias.....	75
4.3 El Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.....	76
PARTE TRES : EL FENÓMENO	77
5. COMUNIDAD, ASOCIACIÓN Y TERRITORIO	79
5.1 La construcción del espacio comunal	80
5.1.1 <i>El manejo del poder en las comunidades indígenas</i>	
5.1.2 <i>El capital simbólico de las figuras de poder</i>	
5.1.3 <i>El manejo del bien común</i>	
5.1.4 <i>¿Qué institucionalidad para el manejo de los recursos comunes?</i>	
5.1.5 <i>La comunidad productiva</i>	
5.2 Las empresas sociales	87
5.2.1 <i>Estructuras de decisión en las empresas campesinas</i>	
5.2.2 <i>La repartición del trabajo y los beneficios</i>	
5.3 Amenazas a la propiedad social y la empresa social.....	90
5.3.1 <i>¿Tragedia de los ámbitos comunales o tragedia de su disgregación?</i>	
5.3.2 <i>Disfunciones organizativas de las empresas sociales</i>	
6. LA SILVICULTURA COMUNITARIA.....	95
6.1 Breve marco internacional	95
6.2 Avances y retrocesos de la silvicultura ejidal y comunal	96
6.2.1 <i>Tipologías</i>	
6.2.2 <i>Fortalezas y debilidades</i>	
6.2.3 <i>Un panorama nacional</i>	
6.2.4 <i>La silvicultura comunitaria en Oaxaca</i>	
6.3 Algunos casos de silvicultura comunitaria en México.....	105
6.3.1 <i>Macuiltianguis</i>	
6.3.2 <i>La comunidad de Ixtlán</i>	
6.3.3 <i>Los Pueblos Mancomunados</i>	
6.3.4 <i>Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán</i>	
6.3.5 <i>El ejido "La Selva" y la Unidad de Producción "Adalberto Tejeda" de Huayacocotla, Veracruz</i>	
6.3.6 <i>El ejido Ingenio del Rosario, Mpio. de Xico, Veracruz</i>	
6.3.7 <i>El Plan Piloto Forestal de Quintana Roo y las "sociedades civiles"</i>	
6.3.8 <i>La transferencia de paraestatales forestales al sector social</i>	
PARTE CUATRO : LA REGIÓN Y LA COMUNIDAD.....	139
7. LA SIERRA JUÁREZ : UBICACIÓN E HISTORIA	141
7.1 Ubicación general	141
7.2 Antecedentes históricos.....	141
7.3 La mina de La Natividad.....	145
7.4 Uso del territorio.....	146
7.5 La migración	149

7.6 Las comunidades de la zona de estudio	150
7.7 Etnicidad y transición cultural	153
8. LA ORGANIZACIÓN REGIONAL	155
8.1 La UZACHI	155
8.2 Apropiación de UZACHI por las comunidades	157
8.3 La COCOEFO	158
8.4 La constitución de un sujeto social a nivel regional.....	158
9. LA TRINIDAD IXTLÁN : SU GENTE Y SU VIDA PRODUCTIVA	161
9.1 La población	161
9.2 La migración	165
9.3 La tenencia y el usufructo de la tierra	169
9.4 La estrategia económica familiar	170
9.5 El recurso forestal.....	173
9.5.1 Tenencia y control sobre el bosque	
9.5.2 Potencial productivo	
9.5.3 El uso doméstico de productos forestales	
9.5.4 Aprovechamiento de productos no maderables	
9.6 Empleo y desempleo: un intento de síntesis	177
10. EL SUJETO COMUNITARIO Y SU BASE CULTURAL Y ORGANIZATIVA	179
10.1 La relación con el territorio	179
10.2 La organización comunitaria tradicional.....	182
10.2.1 El tequio	
10.2.2 El sistema de cargos	
10.2.3 La transformación del sistema de cargos	
10.3 Gestión del poder.....	188
10.3.1 El poder formal	
10.3.2 El poder real y sus fuentes de sustento	
10.3.3 Un organismo consultivo y deliberativo en crisis: el Consejo de Caracterizados	
10.3.4 Los contrapesos de poder	
10.3.5 La relación con instancias de poder externas	
PARTE CINCO : LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS.....	201
11. LA SILVICULTURA COMUNAL.....	201
11.1 Los servicios técnicos.....	201
11.1.1 Organización de UZACHI	
11.1.2 El quehacer del equipo técnico de UZACHI	
11.2 Ordenamiento territorial y sistemas silvícolas	205
11.2.1 Un ejercicio de planeación comunitaria de manejo del territorio	
11.2.2 Métodos de aprovechamiento forestal	
11.3 La construcción de consensos en torno a los sistemas silvícolas.....	212
11.3.1 Aprovechar o conservar	
11.3.2 El problema de las "hojosas"	
11.3.3 Las reticencias hacia el sistema silvícola de árboles padres	
11.3.4 Percepción respecto a la conducción técnica de los aprovechamientos	

11.4 El trabajo en el monte.....	217
11.4.1 Organización del trabajo en el monte	
11.4.2 El monte: una fuente de empleo	
11.4.3 La remuneración del trabajo	
11.5 Más allá del aprovechamiento de madera.....	223
11.5.1 La producción de carbón	
11.5.2 La colecta y venta de hongos	
11.5.3 El aprovechamiento de los recursos genéticos	
11.5.4 La captura de carbono	
12. GESTION DE LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS.....	229
12.1 Estructura organizativa.....	229
12.2 La atribución de funciones y responsabilidades.....	230
12.2.1 La asamblea	
12.2.2 La directiva de las empresas	
12.3 Principales problemas organizativos.....	233
12.3.1 Las atribuciones de la asamblea comunitaria	
12.3.2 Los trabajadores frente a la empresa	
12.3.3 Trabas en la profesionalización de los directivos	
13. LAS INDUSTRIAS COMUNALES.....	241
13.1 El primer proyecto de taller de carpintería.....	241
13.2 El nuevo taller comunal.....	243
13.3 ¿Pago a destajo o sueldo fijo?.....	244
13.4 El taller de La Trinidad: ¿un elefante blanco?.....	245
13.5 El aserradero comunal.....	247
13.6 El trabajo en el aserradero y su organización.....	250
13.7 El acceso a los puestos especializados.....	252
13.8 La capacitación.....	253
14. EL MERCADO Y LAS FINANZAS.....	255
14.1 Problemas y oportunidades en el mercado.....	255
14.2 Costos y utilidades.....	260
14.2.1 Costo / beneficio en la producción de madera en rollo	
14.2.2 Costo / beneficio en el aserradero	
14.2.3 El manejo financiero	
14.3 La rendición de cuentas.....	264
14.4 La gestión empresarial: trabas y retos.....	267
14.4.1 "Palo verde paga": la tragedia de los comunes	
14.4.2 Estrategia de empresa y grupos de intereses	
15. LAS GANANCIAS Y SU UTILIZACIÓN.....	271
15.1 Recursos para el equipamiento comunitario.....	271
15.2 Reinversión productiva.....	273
15.3 Tensiones y disyuntivas en torno al uso de las utilidades.....	274
15.3.1 La creación de empleos	
15.3.2 La construcción de obras de beneficio común	
15.3.3 La reinversión y la planeación estratégica	

16. LAS NUEVAS ESTRATEGIAS.....	279
16.1 La reorganización estratégica de las empresas comunitarias.....	279
16.2 ¿Hacia una mayor articulación en la comercialización y la industrialización?	280
16.3 Apoyos externos y relaciones con el exterior.....	283
PARTE SEIS : LOS APRENDIZAJES	285
17. COMUNIDAD, TERRITORIO Y EMPRESA	287
17.1 La "viabilidad básica" de la silvicultura comunitaria	287
17.1.1 <i>Sustrato físico - ambiental</i>	
17.1.2 <i>Sustrato cultural</i>	
17.2 La construcción de consensos.....	290
17.2.1 <i>Decisiones sobre el manejo del monte</i>	
17.2.2 <i>Decisiones sobre el empleo de las utilidades</i>	
17.2.3 <i>Interés particular e interés colectivo</i>	
18. LA ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y ÁMBITOS DE PODER	295
18.1 La asamblea y los caracterizados.....	295
18.2 La directiva de las empresas	297
18.3 Los oficiales y técnicos locales.....	301
18.4 Los trabajadores	303
18.5 Los asesores	304
19. PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA SOCIAL FORESTAL.....	305
19.1 Los retos de las empresas comunitarias en la producción, industrialización y comercialización	306
19.1.1 <i>La diversificación productiva</i>	
19.1.2 <i>La reconversión industrial</i>	
19.1.3 <i>El abatimiento de los costos</i>	
19.1.4 <i>Estrategia comercial</i>	
19.2 Políticas públicas	308
20. APRENDIZAJES METODOLÓGICOS	313
ANEXOS	315
ANEXO 1. TALLER DE REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN EN LA TRINIDAD. 1996-97.....	315
ANEXO 2. ESTRATEGIAS DE REPRODUCCIÓN ECONÓMICA EN LA ZONA DE ESTUDIO ...	319
ANEXO 3. TRANSFORMACIÓN DE RASGOS CULTURALES Y RELIGIOSOS.....	325
ANEXO 4. TECNOLOGÍA SILVÍCOLA EN LA TRINIDAD IXTLÁN.....	331
ANEXO 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA SILVICULTURA COMUNITARIA	337
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	341
ÍNDICE DE CUADROS	359
ÍNDICE DE FIGURAS	360

PARTE UNO : ELLENTE

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

*"You may say I'm a dreamer.
But I'm not the only one..."
John Lennon*

Distintos *proyectos* existen en México en lo que concierne a la apropiación y uso del territorio, y en particular a la producción e industrialización forestal. Uno de ellos es el que, desde finales de los años setenta, han impulsado numerosos ejidos y comunidades del país, en tanto permisionarios del aprovechamiento de sus propios bosques. La lucha de estas comunidades por la apropiación del recurso y sus beneficios derivados, apoyada desde distintos ámbitos ciudadanos y gubernamentales, dio origen al fenómeno de la *silvicultura comunitaria*¹, que desde hace quince años ha venido mostrando sus méritos, tanto en la esfera ambiental como en la social.

Esta lucha, ciertamente, ha enfrentado un sinfín de dificultades y tiene limitantes importantes. Pero es innegable su capacidad de readaptación permanente. En un contexto de apertura comercial en el que han abundado las quiebras de industrias forestales privadas, muchas empresas campesinas han logrado sobrevivir y desarrollarse, brindando a las comunidades empleo y recursos para la realización de obras de beneficio común.

A finales de los años noventa, un nuevo proyecto de política forestal busca la hegemonía: el de las corporaciones interesadas en establecer plantaciones de rápido crecimiento orientadas a la producción de materiales celulósicos. El gobierno mexicano, deseoso de atraer capitales, ofrece a cambio importantes apoyos.

Para el modelo neoliberal, como señala Armando Bartra (1997, p. 2), "el único campesino bueno es el campesino rentable". En este marco, muchas preguntas surgen respecto a la viabilidad no sólo de las empresas campesinas, sino incluso del "sector social rural" —los ejidos y comunidades—. Las respuestas, creemos, dependerán de la capacidad de readaptación de los propios campesinos, de su articulación organizativa y de la presencia o ausencia de iniciativas de apoyo en los sectores gubernamental, académico y no gubernamental.

La presente investigación adquiere sentido en el contexto del esfuerzo que diversas organizaciones de productores y ciudadanas (u ONGs) hemos emprendido para entender y contribuir a superar los obstáculos que enfrentan las empresas forestales campesinas en la producción, industrialización y comercialización de su madera y

¹ Es decir, la lucha contra el anterior modelo de política forestal, basado en la diada concesiones / vedas.

otros bienes y servicios del bosque². Específicamente, queremos aquí hacer una aportación al análisis de los factores que, en las empresas campesinas, obstaculizan o posibilitan un funcionamiento donde se articulen la equidad, la solidaridad, la sustentabilidad y la eficiencia.

Entendemos que la **equidad** implica por un lado la toma democrática de las decisiones y por otro lado la socialización de los beneficios de todo tipo, en especial las utilidades de las empresas, las oportunidades de empleo y los conocimientos técnicos y administrativos. Al término **solidaridad** le damos la acepción propuesta por Coen Reijntjes et. al. (1995): el reconocimiento a la dignidad fundamental de todos los seres humanos, la incorporación de valores humanos básicos como confianza, honestidad, autoestima y cooperación; y la preservación y fortalecimiento de la integridad cultural y espiritual de la sociedad.

La **sustentabilidad**, de la que más adelante hablaremos con mayor detenimiento, puede definirse de manera sintética como un proceso de largo plazo, conformado a su vez por "un conjunto de procesos multidimensionales y socialmente identificados, tendientes a mantener el equilibrio dinámico de la biosfera, como condición básica para la reproducción de los sistemas naturales y sociales" (Aguilar, M., 1997, p. 64).

La noción de **eficiencia** remite a la rentabilidad de las empresas y a su capacidad para responder a las condiciones y necesidades sociales y culturales de los campesinos involucrados. No le adjudicamos a este término ningún significado absoluto, ya que la eficiencia sólo puede medirse en relación con determinados objetivos: "quien plantea la cuestión de la eficiencia a secas está escondiendo un objetivo subyacente, implícito."³

Más allá de su contribución analítica, la tesis pretende brindar a las comunidades forestales y a sus asesores elementos que les ayuden a resolver diversos problemas organizativos que amenazan la viabilidad de las empresas. Paralelamente, nos ha interesado conocer las oportunidades y obstáculos derivados de las políticas forestal y agraria y la apertura comercial. Sin embargo, nos hemos centrado en las dinámicas organizativas internas y en la cultura organizativa de las comunidades, que son aspectos poco estudiados. Esta es la contribución que buscamos hacer a los esfuerzos de los dueños de los bosques han emprendido con miras cultivar esos bosques, industrializar y comercializar su madera y satisfacer necesidades socio-culturales y económicas.

Otro de los objetivos de esta tesis es poner a prueba una *hipótesis metodológica*: la validez del conocimiento generado *junto con* los distintos actores involucrados en un determinado proceso, conocimiento que surge de la práctica y cuyo principal razón de ser es alimentarla. En el próximo capítulo hablaremos más en detalle de ello.

² A lo largo de este documento hablaremos de la *silvicultura campesina* refiriéndonos al conjunto de estos tres elementos.

³ Cf. Alatorre, G. (ed.) 1991, p. 15.

Una de las hipótesis que la investigación somete a prueba y que es de hecho una "apuesta" teórico-política, puede formularse en los siguientes términos:

Si bien en los hechos el funcionamiento interno de las organizaciones productivas campesinas no se ajusta a las utopías de horizontalidad, cohesión, participación generalizada, autodeterminación, etc.; y si bien la dinámica misma del trabajo campesino (familiar, estacional, migrante, diversificada) en ocasiones se articula mal con las exigencias de funcionamiento de una empresa,

- a) Es viable la creación y el desarrollo de instancias organizadas, y la colectivización de fases importantes de algunos procesos productivos, con cierto nivel de socialización de la toma de decisiones y de los beneficios obtenidos (de todo tipo).
- b) El papel de estas instancias campesinas es crucial en la consecución de objetivos sociales (mejorar la calidad de vida de la población rural), económicos (fortalecer la actividad productiva en el campo), políticos (afianzar espacios de poder contrahegemónicos) y ambientales (establecer sistemas sustentables de manejo de los recursos naturales). Son la base sobre la que puede construirse un modelo de silvicultura solidario, socialmente justo, ambientalmente razonable y económicamente dinámico.

Otras hipótesis son las siguientes:

Las empresas forestales de las comunidades indígenas estudiadas logran articular tres *lógicas* que se encuentran en permanente tensión: la de la reproducción familiar, la de la pertenencia y cohesión comunitaria y la del mantenimiento y desarrollo de las propias empresas.

El avance de la silvicultura campesina sostenible como modelo de gestión de los recursos boscosos está vinculado con la articulación entre el *proyecto* de los productores respecto a sus bosques y empresas y el *proyecto* de los asesores en términos de incidencia en la esfera socio-cultural, política y ambiental.

La atribución de funciones y ámbitos de poder en las empresas forestales comunales presenta contradicciones y ambigüedades que afectan su funcionamiento. Pero en el contexto neoliberal se ciernen sobre las empresas amenazas más importantes.

El reto de la profesionalización gerencial en las empresas de comunidades indígenas puede enfrentarse desde la plataforma organizativa del sistema de cargos, a pesar de las tensiones que, de manera inherente, ello implica.

Ejes de trabajo

Las preguntas-eje que busca responder esta investigación son:

¿Cómo se inserta la producción silvícola en la estrategia global de reproducción de las familias y de las comunidades? ¿Cómo se construye la "cultura agro-silvícola"?

¿Cómo adquieren las comunidades, en los hechos, la capacidad para decidir de manera autónoma la forma de utilizar sus recursos naturales?

¿Cuáles son los principales problemas de manejo de recursos, de comercialización y administración, de gerencia y toma de decisiones que enfrentan las instancias campesinas de organización productiva en el ámbito forestal?

¿Cuáles son las estrategias técnicas y organizativas que estas instancias están adoptando para enfrentar los problemas?

Nos interesa asimismo analizar las siguientes cuestiones:

¿Cómo se articula el conocimiento tradicional con el conocimiento científico sobre los bosques? ¿Qué lugar ocupan en las empresas las instancias tradicionales de consultoría, tales como los consejos de ancianos o de caracterizados?

¿Cómo se tejen los consensos en torno a las formas de gestión del territorio?

¿Cómo se resuelven en las empresas campesinas las contradicciones que surgen al plantearse por un lado una toma de decisiones democrática y por otro la necesidad de eficiencia? ¿Qué decisiones competen a las asambleas comunitarias y qué decisiones no?

¿Qué tipo de articulaciones o contradicciones se producen en el acceso a los puestos de responsabilidad, siendo que tan necesaria es la rotación como la especialización?

¿Qué estrategias se siguen para la creación de capacidades locales?

¿Cómo se articula la gerencia de las empresas con la estructura del sistema tradicional de cargos?

¿Cómo se resuelve el conflicto entre una racionalidad que exige competitividad en el mercado y la racionalidad campesina, que responde a otro tipo de estrategia, división del trabajo, cultura y ritmos de producción?

¿Qué tan rentables son las empresas y en qué elementos se sustenta la rentabilidad?

¿Cuáles son las disyuntivas que se plantean en cuanto a la utilización de las utilidades obtenidas por las empresas? ¿Cómo se equilibra la necesidad de brindar beneficios a la comunidad con las exigencias de reinversión?

¿Cuál ha sido y cuál puede ser el papel de los asesores en el proceso de consolidación y readaptación de las empresas comunitarias? ¿Cuál puede ser el aporte de una tesis como la presente, en términos de la visualización de futuros posibles?

¿Qué retos plantean la nueva situación comercial del país y las modificaciones jurídicas e institucionales? ¿Qué problemas y alternativas surgen?

El plan de la tesis

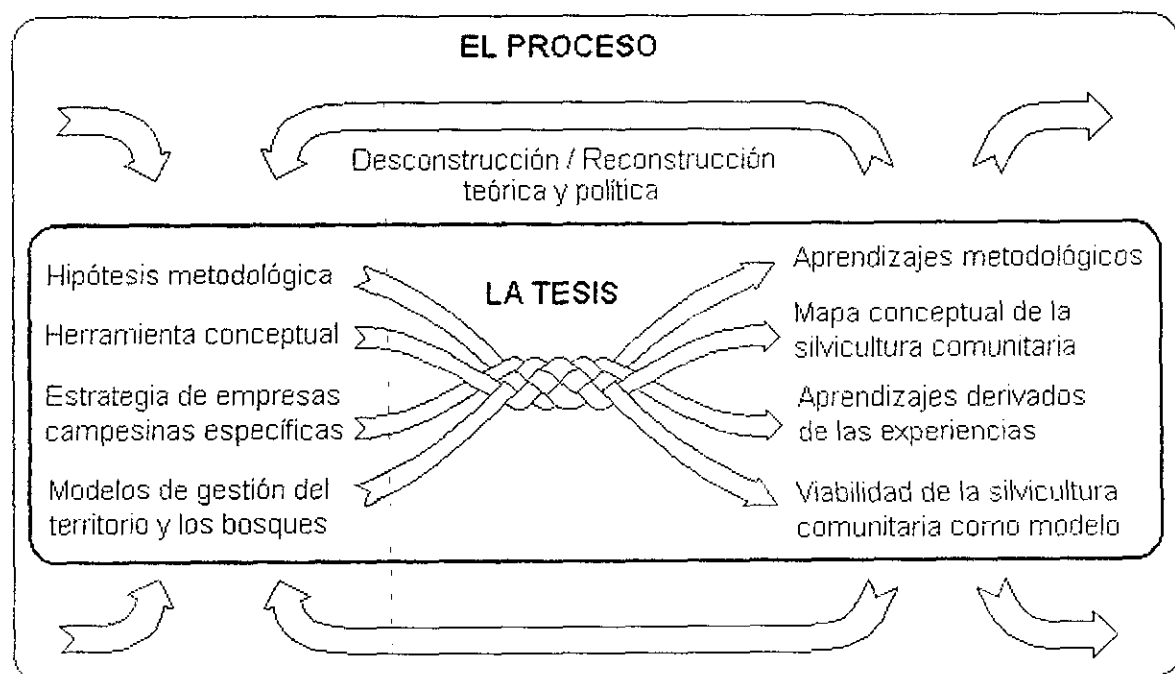
El trabajo de tesis está estructurado en forma de “trenza”, en el sentido de que pretende enlazar varios “hifos de argumentación”:

- una hipótesis metodológica basada en la producción de conocimiento junto con los campesinos de la región de trabajo;
- un esfuerzo orientado a desarrollar una matriz conceptual que nos permita desentrañar el fenómeno cultural de la silvicultura comunitaria;
- un análisis de ciertas empresas comunitarias en particular, que busca identificar las estrategias organizativas y los principales obstáculos, retos y oportunidades que se presentan; y
- una reflexión sobre la silvicultura comunitaria como modelo de gestión del territorio y de apropiación de los recursos naturales; nos interesa discutir la viabilidad de este modelo en el México actual.

Esta trenza es únicamente un recorte dentro de un espacio y un tiempo más amplios. Es sólo un momento dentro de la incierta labor que busca generar, a partir de las prácticas, conocimiento que podrá servir para alimentar esas prácticas, a sabiendas de que este conocimiento necesitará cotejarse y reformularse de manera permanente. La silvicultura campesina es un proceso irregular, en permanente construcción y con múltiples derivaciones. Por ello, las conclusiones no pueden ser sino tentativas y quedan abiertas a progresivos ajustes. Por ello, nuestra trenza no es “lineal”.

Podría visualizarse nuestro trabajo de investigación con la siguiente imagen:

Figura 1. El “trenzado lógico” de la tesis y su inserción en el proceso de construcción teórica y política de la silvicultura campesina sustentable.



El documento consta de seis partes o secciones:

- 1) El Lente (bases epistemológicas y metodológicas)
- 2) El Marco (el contexto histórico de los procesos sociales, económicos y políticos relacionados con la gestión del territorio y de los bosques en México)
- 3) El Fenómeno (referencias teóricas relativas a la organización comunitaria y productiva, y en particular al manejo de los recursos naturales colectivos)
- 4) La Región y la Comunidad (ubicación del caso analizado en el espacio y en el tiempo; aspectos socio-económicos, culturales y organizativos de la comunidad)
- 5) Las Empresas Forestales Comunitarias (silvicultura, gestión de las empresas, industrialización y comercialización, utilización de las ganancias)
- 6) Los Aprendizajes (conclusiones relativas a la relación entre comunidad y empresa, a la organización de las empresas, a la silvicultura comunitaria como modelo de gestión territorial y a la metodología empleada)

En anexos se han incluido, además, algunas informaciones de tipo *descriptivo* que pueden servir como referencia.

2. BASES EPISTEMOLÓGICAS Y METODOLÓGICAS

¿Qué tipo de lente puede ayudarnos a desentrañar un fenómeno como el de la silvicultura comunitaria? Coincidimos con Georges Balandier (1980) cuando señala que las ciencias que piensan al mundo en términos de regularidades ya no tienen mucho alcance. Él nos propone una epistemología en la que el desordenado "juego de posibilidades" vence sobre el determinismo clásico⁴, y donde lo que interesa ver es el proceso de mutación social.

Esta visión dinámica es tanto más necesaria en el caso de las experiencias de silvicultura comunitaria en México, en la medida en que son un fenómeno muy reciente en términos culturales y relativamente original a nivel mundial. No es muy frecuente que las comunidades campesinas, indígenas o mestizas, posean las tres cuartas partes de los bosques de un país; ni que produzcan una porción significativa del volumen de madera en rollo e industrializada de ese país.

Los procesos de organización productiva y de manejo colectivo de recursos naturales han sido objeto de numerosos estudios, de los que desprenderemos elementos muy útiles para nuestro análisis⁵. Sin embargo, la silvicultura campesina presenta especificidades relacionadas con la propiedad comunitaria de las empresas y con las peculiares características culturales, agrarias y organizativas de las comunidades. En las sierras indígenas y campesinas de México no puede hoy haber silvicultura sin consensos comunitarios (salvo cuando se han parcelado los bosques).

El reto epistemológico se complica (o enriquece, según se quiera ver) debido al involucramiento que ha tenido el "investigador" en diversos procesos de apoyo a comunidades que están cultivando sus bosques. El enfoque de la tesis no puede ser ajeno a la participación de su autor en procesos de organización campesina (desde 1979), y de producción de conocimiento a partir de esos procesos (desde 1989).

- Hablaremos entonces primero sobre el enfoque metodológico que hemos asumido, para posteriormente dar cuenta de algunos de los principales insumos que encontramos en la bibliografía.

2.1. La opción metodológica de esta tesis

2.1.1. Antecedentes

En cierto sentido, el presente documento es fruto de un proceso personal que tiene lugar a lo largo de 18 años. Pretende reflejar las experiencias que, en tanto promotor, asesor, sistematizador o evaluador, he tenido en las cuestiones de silvicultura campesina desde el año de 1979. En este lapso pueden distinguirse cuatro etapas:

- Entre 1979 y 1981 participé como técnico forestal en la Dirección General para el Desarrollo Forestal, en la zona de Tlatlauquitepec, de la Sierra Norte de Puebla.

⁴ Balandier considera al desorden como algo inherente al orden. No es "lo disparatado" sino un estado natural de los fenómenos físicos y sociales.

⁵ Este será el tema del Capítulo 5.

Brindé capacitación a los administradores de una decena de Unidades Productoras de Materia Prima Forestal (ver pág. 49).

- Entre 1981 y 1983, al vencerse las concesiones forestales otorgadas a Fábricas de Papel Tuxtepec y Maderas de Oaxaca, formé parte de un equipo informal de asesores que recorrieron varias de las regiones forestales de ese estado, impartiendo cursos de manejo silvícola y cubicación de productos forestales, con vistas a la constitución de empresas comunitarias.
- Entre 1989 y 1992 me involucré en la organización de una serie de talleres (de los que hablaremos en el cuarto capítulo) que congregaron a profesionistas de distintas organizaciones ciudadanas, y a algunos académicos y técnicos de organizaciones campesinas; en ellos se intercambiaron y sistematizaron diversas experiencias de desarrollo rural (en particular forestal) en que participábamos los involucrados⁶.
- Desde 1993 he participado, como miembro del Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (CCMSS)⁷ en los trabajos orientados al diseño de una metodología de evaluación de la silvicultura comunitaria con base en criterios sociales, económicos y ambientales. Esto significó la realización de estudios de caso en los ejidos de Ocampo y Pablo Cuin, en Michoacán; en la comunidad de Tierra Negra, del Istmo Oaxaqueño; en el Ejido Ingenio del Rosario, Mpio. de Xico, Veracruz; y en las comunidades en que centra su atención la presente tesis: las que conforman la Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapoteco-Chinanteca (UZACHI), de la Sierra Juárez, Oaxaca⁸.

Estas actividades aportaron a la investigación un amplio abanico de elementos, incluyendo algunas propuestas de método para el análisis de las experiencias.

2.1.2. Niveles de aproximación

A raíz del último de los estudios de caso del CCMSS, una de las comunidades de UZACHI aceptó fungir como *contraparte* del trabajo de investigación de postgrado. Se trata de La Trinidad Ixtlán, perteneciente al municipio de Xiacuí, Distrito de Ixtlán, Oaxaca. Ahí realicé un estudio más detallado, recabando también información complementaria sobre las otras comunidades que conforman la Unión. Ello implicó tres temporadas de trabajo de campo, una en diciembre de 1994, otra en octubre y noviembre de 1996, y otra más en febrero de 1997, en las que hice el levantamiento de entrevistas abiertas y llevé a cabo una serie de reuniones con autoridades comunales y responsables de las unidades de aprovechamiento forestal.

Tal como se muestra en la figura 2, en la presente tesis se contemplan y tratan de articular tres niveles de aproximación:

⁶ Cf. Aguilar, J., S. Madrid et al. (coords.) Programa PASOS, 1990, y Alatorre, G. (ed.), Programa PASOS, 1991. *La empresa social forestal*.

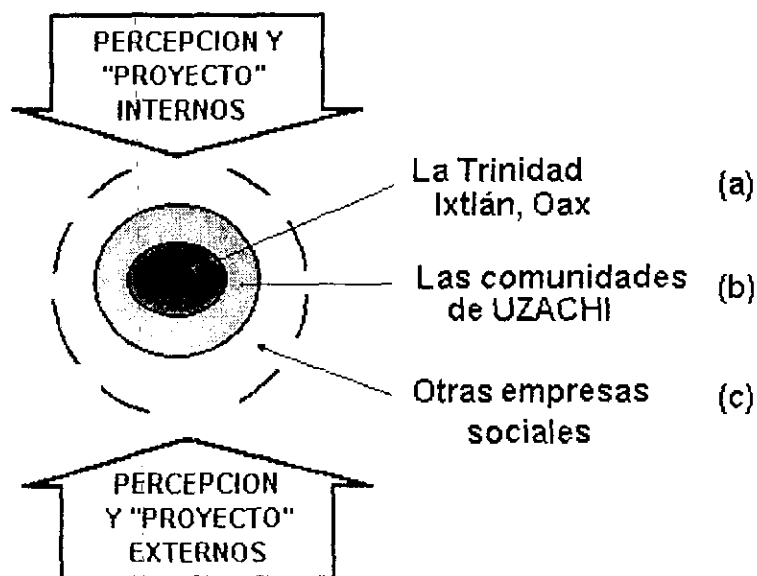
⁷ Se trata de una asociación civil que agrupa a distintas personas y grupos interesados en promover una silvicultura campesina sostenible. De este Consejo se hablará con más detalle en la página 76. En la tesis emplearemos, de manera indistinta, los términos "sustentable" y "sostenible".

⁸ Baste por el momento decir que la UZACHI se creó en 1989 y que hoy articula los esfuerzos de tres comunidades zapotecas y una comunidad chinanteca, con vistas a un mejoramiento de las prácticas silvícolas.

- a) el conocimiento detallado de una comunidad (La Trinidad Ixtlán) y su experiencia organizativa en torno a las cuestiones forestales;
- b) el conocimiento más general de los procesos que se registran en una zona específica de la Sierra Juárez: la que ocupan las comunidades que conforman la UZACHI; y
- c) la referencia periférica a diversas empresas forestales comunales y ejidales de otras partes del país.

Asimismo, buscaremos dar cuenta de la interacción entre el *proyecto* de las comunidades respecto a sus bosques y el de quienes las asesoran y acompañan. Existe entre ellos un diálogo cultural, ético, de cosmovisiones y saberes, de utopías, que consideramos relevante.

Figura 2. Niveles de aproximación al "objeto de estudio".



De manera explícita se planteó en La Trinidad Ixtlán la importancia de que esta investigación de doctorado brindara elementos para una eventual reorganización de las empresas forestales comunales, que permitiera superar algunas de las limitantes que actualmente existen. Para ello organicé, con la colaboración de las autoridades comunales y municipales y la directiva de la empresa comunal, el taller de discusión que a continuación describo.

2.1.3. El taller de reflexión y discusión en La Trinidad

La iniciativa de llevar a cabo de manera colectiva un trabajo de reflexión sobre los problemas organizativos de las empresa comunales de La Trinidad provino de un agente externo, el autor de la presente investigación. La hipótesis de partida, formulada con base en los materiales recogidos en las entrevistas, planteaba la necesidad y la posibilidad de identificar, de manera dialogal, posibles ajustes a las actuales formas de organización.

Evidentemente, tal iniciativa hubiera sido estéril si los objetivos planteados hubieran sido ajenos a la comunidad, y en particular a las autoridades y responsables de la empresa. Los comuneros perciben que, ante la vertiginosa evolución de los mercados, necesitan apuntalar sus empresas de la mejor manera posible y avanzar hacia una profesionalización gerencial. También saben que ello implica conciliar intereses diferentes, reestructurar los consensos. Sin embargo —y a reserva de conocer mejor cómo se dan las discusiones en las reuniones y asambleas— parece haber inercias en la vida cotidiana comunitaria y en las relaciones interpersonales, que dificultan la realización de este tipo de ejercicios por iniciativa propia. Quizá es el carácter externo de quien lanza la convocatoria a la reflexión colectiva lo que logra destrabar esas inercias, o al menos permite que se establezca un clima favorable para la labor conjunta de sistematización⁹.

Las autoridades comunales acogieron y asumieron la organización del taller y convocaron a los posibles participantes. Incluyeron a varios de los comuneros considerados "caracterizados" (con mayor y mejor curriculum en el servicio comunitario) y a quienes mayor participación han tenido en los trabajos y la conducción de las empresas.

Tuvieron lugar dos sesiones de trabajo: el 29 de octubre de 1996 y el 14 de febrero de 1997, con la asistencia de 21 participantes. Durante la primera sesión se hizo un recuento de los problemas que enfrentan la Unidad de Aprovechamiento Forestal, el aserradero y la carpintería comunal; y durante la segunda empezamos a discutir posibles soluciones. De manera explícita, se planteó que el propósito del taller no era el de tomar decisiones, sino únicamente reflexionar sobre cómo enfrentar algunos problemas organizativos, para generar propuestas concretas que pudieran llevarse a la Asamblea.

Durante el taller, asumí un papel de moderador y sistematizador de las discusiones. Para establecer el marco en el que se desarrollaría la reflexión, sugerí, como hipótesis de trabajo, la existencia de una diferencia entre el propósito u objetivo de las empresas comunitarias y el de las empresa privadas: "Éstas sólo aspiran a maximizar sus ganancias, en tanto que las empresas comunales buscan, además, generar fuentes de empleo, conservar los bosques, generar recursos para las obras de beneficio colectivo y maximizar la participación de los comuneros"¹⁰.

⁹ ¿Será que *nadie es profeta en su tierra*?

¹⁰ La participación se definió como el acceso colectivo a la toma de decisiones, a la capacitación técnica y administrativa y a los empleos (de todo tipo).

Posteriormente, señalé la dificultad para combinar la eficiencia con la democracia, mediante la presentación de algunos ejemplos, relacionados con la rotación de los puestos de responsabilidad y con la toma de decisiones en asamblea.

La pregunta que formulé para centrar la discusión del primer día fue: "¿Qué problemas hay que resolver para lograr un funcionamiento más eficiente y democrático de la empresa forestal comunal?" El hecho de sólo abordar los problemas, aclaré, no significa soslayar o subestimar los logros de la comunidad y de sus empresas.

El taller se inició con una lluvia de ideas; cada uno de los asistentes escribió, en hojas de papel y con letra grande, los dos problemas que consideraba más importantes. Después estas hojas se colocaron sobre el muro, y una por una se fueron leyendo, para asegurar que todos comprendieran bien lo que estaba escrito y lo que el autor había querido decir. Junto a los problemas, fueron apareciendo, desde ya, varias propuestas.

El siguiente paso fue formar "familias" de problemas. Las hojas que aludían a problemas similares fueron reagrupándose sobre el muro. Los comentarios que se hicieron durante esta labor fueron también plasmados en hojas de papel, para completar el "mapa" de problemas. Una vez formados los grupos, se les puso un nombre. Después, el "moderador" se tomó la libertad de complementar el mapa con ciertos elementos (problemas) que fueron mencionados en las entrevistas levantadas en la comunidad, y que no habían sido expresados por los asistentes¹¹. El resultado del reagrupamiento se muestra en el Anexo 1. Baste por el momento señalar que se formaron los siguientes grupos de problemas: Capacitación; Duración del cargo; Interés y responsabilidad de trabajadores y directivos; Directivos por cargo; Asamblea; Carpintería / Compromisos de los capacitados; Remuneración de carpinteros; Mercado; Aserradero; y Servicios Técnicos.

Durante la segunda sesión (febrero de 1997) se hizo de nuevo una presentación general del objetivo de la discusión y se colocó sobre el muro el "mapa de problemas". Así la gente pudo retomar el hilo.

Después vino una discusión abierta. Hubo una buena participación de la gran mayoría de los asistentes. Los elementos vertidos en las intervenciones fueron recogidos en el cuerpo de la tesis, y pueden agruparse en tres temas-eje:

- la duración de los períodos administrativos, la remuneración de los directivos y su profesionalización;
- la transmisión de la experiencia entre un equipo directivo y el siguiente; y
- el papel de los jóvenes.

Al calor de la discusión tuvo lugar, de manera fructífera, la producción de conocimientos. Los problemas identificados se consignan en el capítulo 12, relativo a la gestión de las empresas comunitarias. Las propuestas emanadas del taller conforman el inciso 16.1, que aborda la reorganización de las empresas.

¹¹ Parte de estos aportes provino de las entrevistas realizadas a los carpinteros; aunque éstos figuraban en la lista de personas a convocar, no asistieron al taller.

Esta forma de trabajo o *hipótesis metodológica* abrevia en los aportes teóricos de diversos autores. Más abajo nos referiremos a algunos de ellos. En nuestro caso, existe además una deuda con todas las personas que han venido acompañando a los grupos campesinos en su aventura organizativa y productiva, y que a la vez se han esforzado por producir conocimiento a partir de ese acompañamiento. De hecho, nos concebimos como parte de esa "corriente" estratégica y teórica.

No procede ahora dar muchos detalles al respecto¹², puesto que previamente será necesario revisar el surgimiento y evolución de la silvicultura comunitaria, como fenómeno social y como marco de referencia de la tesis. Baste decir aquí que la investigación se inserta en un proceso de discusión y confluencia de intereses entre organizaciones de productores y organismos ciudadanos de apoyo. Puesto que quien esto escribe formó, y forma, parte de este proceso, se ve obligado a renunciar a la posición *contemplativa* del investigador externo.

Elementos concomitantes a esta concepción son la existencia de un compromiso con los productores que participaron en la investigación y la necesidad de devolver los resultados en una forma accesible¹³.

2.2. Los insumos teórico-epistemológicos

El enfoque que decidimos aplicar para la presente tesis retoma elementos de diversos autores que pueden ubicarse, de una u otra manera, en las corrientes de investigación-acción e investigación participativa. De particular relevancia resultan los aportes de Fals Borda, Ma. Mercedes Gagneten, Hugo Zemelman y Alain Touraine.

2.2.1. La investigación participativa

La investigación participativa (IP) surge y se desarrolla de la práctica de grupos comprometidos con el cambio social. Quizá su objetivo esencial, más allá de contribuir a "las ciencias", es alimentar la práctica de esos grupos. (Barquera y Aguilar, s/f) ¿De dónde surge este enfoque? Para Fals Borda (1987), las raíces van a la vida misma, a la capacidad de las grandes civilizaciones para combinar teoría y práctica.

¿En qué medida es "conocimiento"? En la ciencia social no existe la neutralidad, aunque hay quienes plantean la posibilidad de conocer "desde fuera". Para quienes eligen un conocimiento "desde dentro", reconociendo su incapacidad para permanecer ajenos al objeto estudiado, esto no es una limitación. La idea es que los ya involucrados en una realidad sean quienes desentrañen su naturaleza, formando grupos para confrontar, completar y evaluar las percepciones individuales.

La realidad se investiga en función de los conocimientos previos, los intereses y las aspiraciones del grupo participativo. En la IP los sujetos son grupos populares

¹² Remitimos al lector al cuarto capítulo, donde se habla de la mencionada iniciativa de reflexión y sistematización en torno a las experiencias de silvicultura sostenible.

¹³ Se plantea la elaboración de un documento más corto y con un lenguaje accesible para los comuneros.

organizados; el objeto son problemas a esclarecer o resolver para conseguir los objetivos grupales; los investigadores son "asesores metodológicos" y "parteros" en el sentido socrático; el tema, objetivos y programa son generados o asumidos por el grupo popular (igual que la metodología); y la IP acompaña o prepara acciones del grupo.

Fals Borda habla de tres elementos estrechamente vinculados en lo que llama investigación-acción participativa: la investigación científica, la educación de adultos y la acción política. De la experiencia en tres países latinoamericanos (entre ellos México), deriva los siguientes aprendizajes:

- El concepto existencialista de "vivencia": dos tipos de agentes de cambio contribuyen al proceso de transformación: los internos y los externos. Al juntarse el saber académico con el popular, se llega a un saber científico globalizante.
- La necesidad de implicar a las comunidades de base desde el inicio de la investigación, y la utilidad de técnicas como:
 - la investigación colectiva, la utilización sistemática de los datos obtenidos durante las discusiones colectivas;
 - la "recuperación" crítica de la historia;
 - la producción y difusión del nuevo saber.
- La investigación-acción participativa busca crearse un espacio, horizontal y vertical, busca pasar de lo micro a lo macro y así adquirir una dimensión socio-política que permita combinar teoría y práctica.

La IP, entonces, es para la acción. Conocemos la realidad social cuando intervenimos en ella. La conocemos para intervenir en ella. La conocemos porque hemos intervenido en ella. La IP tiene un carácter moral, ético, y una direccionalidad política, puesto que se trata de un instrumento aglutinante y organizador. Pero no por esto deja de ser investigación científica.

La IP postula que la realidad no es estática y objetiva sino que es aprehendida por los sujetos a través de un proceso de internalización, de conocimiento-interpretación, donde los hechos adquieren significado. La gente tiene un sistema de significados y representaciones construidas a través del conocimiento y la investigación, con los cuales codifica y descodifica su propia realidad. También tiende a asimilar contenidos de las ideologías dominantes dirigidas a mantener la subordinación de las clases populares. Articulando saber popular con conocimientos científicos de la humanidad, la IP pretende contribuir a la construcción de nuevas concepciones de la realidad (Martinic et.al., s/f).

La IP prioriza el usar la ciencia, y no el hacer ciencia por hacerla. Diagnosticar, diseñar, planear, evaluar y llevar adelante procesos es tan importante o más que aportar un fragmento a la gran teoría social. Lo importante es el uso de criterios científicos para cimentar una acción popular sólida. En el conocimiento muchos matices importantes vienen no de constataciones globales, sino de experiencias locales, de "irregularidades introducidas por casos marginales".

La reflexión, señala C. Salgado (1988), tiene mucho de intuitiva, porque las experiencias de los grupos van a medio camino y tanto las metodologías como el espacio de las organizaciones deben “forcejear” con la realidad.

2.2.2. La sistematización de la práctica

Un enfoque metodológico muy vinculado a la investigación acción o investigación participativa, es el “método de sistematización de la práctica” (MSP), el cual —señalan Quiroz y Morgan (s/f)— intenta evitar los extremos del empirismo y de la teoría pura. Es conocimiento del proceso social, reflexión en torno a la práctica, y método de conocimiento que parte de la experiencia para orientar la práctica futura. Es, en palabras de María Mercedes Gagneten (s/f.), reproducir conceptualmente la práctica social, o sea el conjunto de estrategias que con determinados fines un sector de la sociedad expresa en actividades concretas, utilizando determinados métodos y técnicas, en un espacio-tiempo determinado por una estructura social. Implica generar capacidad teórica metodológica, mediante la elaboración de teorías “de alcance medio”¹⁴.

Se trata de sistematizar la práctica en el mismo momento en que se lleva a cabo, acompañándola. La idea es evitar el salto artificial de lo particular a lo general, de lo anecdótico a la conceptualización, y llevar a cabo un proceso de reflexión que permita, por aproximaciones sucesivas, acceder a la esencia de la realidad social, mediante un proceso permanente de ida y vuelta entre lo abstracto y lo concreto. El método debe asumirse en la provisoriedad para ser válido. Su sacralización distorsiona todo el proceso.

El MSP no es selectivo sino totalizante. No intenta comprobar o refutar hipótesis sino “procesar” el desarrollo práctico sin direccionalidad precisa en sus primeros tramos. Su importancia radica en que recupera y comunica la experiencia, y es una forma de acceder a la teoría.

2.2.3. La constitución de sujetos sociales

La propuesta de análisis de Hugo Zemelman parte de concebir a los sujetos sociales como constructores de la realidad, reemplazando la relación presente-pasado (fundamento del conocimiento explicativo) por la relación presente-futuro (propia del quehacer político). El conocimiento ya no se plantea como reconstrucción de lo devenido sino como la apropiación del futuro (Zemelman, 1989, p. 29). La realidad es lo dado que contiene lo por venir. Los sujetos deben ser vistos en su proceso de constitución como condensadores de historicidad. La idea es dar cuenta del proceso de transformaciones múltiples en el que un colectivo se constituye en sujeto social o bien se desarticula. Estudiar a los sujetos en su devenir equivale a reconstruir los

¹⁴ En una corriente similar puede ubicarse la propuesta de “intervención sociológica” de Alain Touraine (1982), entre cuyos principios están “estimular el *auto-análisis* del movimiento, considerando a los miembros del grupo no como objetos de estudio, sino como portadores de un sentido de su acción” y “evitar [los investigadores] a la vez la actitud del observador neutral y la de una identificación con el grupo”. Cf. Alain Touraine, 1982. *Mouvements sociaux d'aujourd'hui*, citado en Giménez, G., 1994, p.12.

dinamismos en los que se expresa la constitución de subjetividades sociales capaces de dar una dirección al presente.

Zemelman propone concebir la realidad como movimiento, como proceso multidimensional y como síntesis de procesos temporales diversos¹⁵. "La realidad se completa en el propio proyecto de construir el futuro buscado como realidad posible de vivirse como experiencia" (ibidem.). La transformación de la realidad pasa por la constitución de subjetividades sociales, de utopías colectivas que recogen lo que de potencial hay en la realidad presente: "Más relevante que las teorías son las visiones de realidad que permitan delinear horizontes históricos susceptibles de transformarse en objetos de una apropiación por el hombre y, en esta medida, incorporarlos a la historia en forma de proyectos de sociedad que sean viables" (ibid, pp. 32-33).

La necesidad es el sustrato más elemental de articulación entre lo objetivo (la carencia) y lo subjetivo (la percepción de las necesidades y de la forma de satisfacerlas). Los sujetos se constituyen en el proceso de romper, en la vida cotidiana, con las determinaciones (económicas, políticas, sociales, psico-culturales), con lo rutinario.

La captación de los procesos de constitución de sujetos sociales plantea la dificultad de dar cuenta de la relación entre lo dado y lo dándose, entre lo determinado y lo indeterminado en la reconstrucción de las prácticas y discursos de los colectivos. Una estructura teórica tenderá a considerar sólo los contenidos previstos, pudiendo dejar fuera del análisis contenidos relevantes en la constitución de la subjetividad social. Conviene diferenciar los contenidos de determinación (situaciones estructuradas) de los de posibilidad (situaciones posibles de estructurarse).

Lo importante es la viabilización de la utopía: los procesos de construcción del poder y sus efectos sobre la conformación de la subjetividad social; la perspectiva es que este proceso abra la posibilidad de que el agrupamiento pueda llegar a expresarse en un proyecto.

En el caso de la presente tesis, el concepto de *sustentabilidad* brinda muy diversos elementos para visualizar la direccionalidad que pueden tener los procesos de constitución de sujetos sociales.

2.2.4. El proceso hacia la sustentabilidad

Los contenidos que incluimos en el término de *sustentabilidad* permiten delinear una estrategia para la construcción de una nueva utopía, una estrategia que abarca y articula las dimensiones espiritual, ética, cultural, social, política, económica, tecnológica y ecológica. El tránsito hacia la sustentabilidad es un proceso que incluye diversos elementos:

- la responsabilidad social en la protección y/o restablecimiento de los procesos dinámicos que permiten la óptima reproducción de los sistemas ambientales y, en general, la biosfera;

¹⁵ Muy similar es la visión de Georges Balandier (1980), ya mencionada.

- la búsqueda de una óptima calidad de vida para los seres humanos y las sociedades;
- la construcción de proyectos civilizatorios basados en la diversidad cultural y los valores de justicia, equidad y democracia.

Sustentabilidad implica construir un modelo de desarrollo centrado en la gente y respetuoso de la naturaleza. Este modelo está basado, según las organizaciones que conformaron en 1994 el Espacio Civil por la Paz¹⁶, en los siguientes valores y orientaciones (ESPAZ, 1994, p.5):

- una responsabilidad compartida hacia el bienestar de todos los miembros de la comunidad, reconociendo sus raíces tradicionales
- el establecimiento de técnicas que sustenten y desarrollen habilidades que, a largo plazo, permitan una mayor nivel de compromiso comunitario hacia la autogestión en materia de servicios básicos y calidad de vida, y hacia la autodeterminación de su propia forma de desarrollo local
- un uso de recursos dirigido prioritariamente a proveer condiciones adecuadas de vida para toda la gente
- las generaciones actuales (o los sectores privilegiados) deben procurar niveles de consumo que permitan a las generaciones futuras la posibilidad de mantener un nivel digno para la vida humana
- la soberanía reside en el pueblo. La autoridad es concedida por el pueblo y puede ser retirada por él
- todas las personas tienen derecho a voz en la toma de decisiones que influyen en su vida, y tal proceso debe acercarse a los niveles individual, familiar, comunitario, regional y nacional

Otros valores asociados al concepto de sustentabilidad son la articulación entre el conocimiento y la acción, la integralidad, la socialización e interconexión de los saberes, la participación, la reapropiación territorial, la eficiencia productiva y la construcción de consensos. (Cf. GEA, 1997, pp. 161-166.).

¹⁶ El Espacio Civil por la Paz surgió de la confluencia de más de 150 organismos a raíz de su participación en los cordones civiles que resguardaron la catedral de San Cristóbal de las Casas durante el Diálogo por la Paz y la Reconciliación en Chiapas, entre el EZLN y el Comisionado para la Paz del Gobierno mexicano. El documento consultado, *¿Hacia una nueva vereda de desarrollo?* (ESPAZ, 1994), expone un marco general de referencia en torno a los modelos de desarrollo y comentarios específicos a los ofrecimientos presentados por el Comisionado para la Paz.



En síntesis:

La propuesta epistemológica no es ir de la teoría a la práctica, ni de la práctica a la teoría, sino de la práctica a la práctica, pasando por etapas de cuestionamiento, análisis y discernimiento de nuevos rumbos de acción. El proceso de análisis, el esfuerzo interpretativo, pretende derivar de las experiencias diversos aprendizajes que pueden a su vez alimentar a las experiencias. Esta retroalimentación es un elemento esencial en la idea de *trenza* que anteriormente expusimos.

La sustentabilidad, como referente conceptual, permite trazar el horizonte hacia el que puede orientarse la acción. En ella quedan incluidas, de hecho, las ideas de equidad y de eficiencia que conforman el hilo conductor de la presente tesis.

Más adelante (cf. capítulo 4) hablaremos con mayor detalle del proceso conceptual y político de construcción de la sustentabilidad en el ámbito forestal y de la gestión territorial.

PARTE DOS : EL MARCO

Para poder ubicar en un marco histórico el proceso que viven las comunidades de la zona de estudio, necesitamos tomar en cuenta varias dimensiones: por un lado, la evolución de la empresa social y de los procesos sociales relativos a la gestión del territorio y en particular de los bosques; en segundo término, la evolución de la política forestal; y, finalmente, la confrontación que, en estos últimos años del siglo XX, se produce en el ámbito forestal (y en muchos otros) entre dos *proyectos* socio-políticos y económicos antagónicos: el que impulsa el Estado Mexicano, buscando la integración comercial y la atracción de inversión extranjera y el que sostienen diversas comunidades y organizaciones campesinas e indígenas —acompañadas por un polimorfo sector de técnicos, asesores, investigadores— con vistas a afianzar su autonomía y su capacidad de tomar las decisiones relativas al manejo territorial y, en general, al desarrollo social, cultural y político.

El concepto de *territorio* será abordado en un capítulo posterior, pero podemos aquí dejar asentada una definición general: El territorio expresa la indisociable unidad entre un grupo social y su base de tierras y recursos¹⁷: “Es ahí donde se producen no sólo los medios necesarios para la existencia, sino también los símbolos que representan la cohesión de los miembros de la comunidad; es ahí donde están enterrados los muertos quienes también forman parte de la comunidad”¹⁸. (...) En él se funden pasado y presente.

El territorio es también “el asiento de una fuerza política colectiva que entraña la posibilidad de resistir los golpes que vienen desde afuera”. Las luchas por la defensa del territorio no son sólo luchas por la tierra, sino también “de los derechos territoriales que, entre otros, significan el derecho a elegir a las autoridades y a gestionar sus bienes comunitarios (bosques, pastos, agua)” (Rajchenberg, *ibid.*).

¹⁷ Ver al respecto los trabajos de Guillermo Bonfil.

¹⁸ Rajchenberg y Heau-Lambert, 1997, p.2. Ver también León y Flores, 1983, p. 54.

3. PROCESOS SOCIALES Y POLÍTICOS EN LA GESTIÓN TERRITORIAL Y FORESTAL

3.1 Los bosques de México y sus habitantes. Un panorama.

De acuerdo con datos de 1995 de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, hay en México 55 millones de hectáreas arboladas (25% del territorio nacional); 32 millones de hectáreas, ubicadas en las cordilleras, están cubiertas por bosques templados de coníferas y encinos; y 23 millones de hectáreas están pobladas por selvas tropicales. Además, hay alrededor de 110 millones de hectáreas con aptitud forestal, actualmente cubiertas con pastizales, arbustos y matorrales (De Ita, 1997, p. 83).

México es el país que tiene mayor diversidad en coníferas del Mundo. De acuerdo con Rzedowsky, el 37% de las especies de las especies reportadas están presentes en el territorio mexicano (Lara, 1992, p. 19). Además, los bosques y selvas hospedan a buena parte de la riquísima biodiversidad faunística y florística del país.

Los recursos boscosos del país están perdiéndose a un ritmo acelerado. Las estimaciones de la tasa de deforestación van de 500,000 a 900,000 hectáreas anuales (Chapela, Gonzalo, 1992, p. 342). En 1995, la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca calculaba una pérdida de bosques de 668,000 ha anuales, en tanto que O. Masera (1997) hace una estimación de alrededor de 700,000 ha. Una porción importante de esta pérdida se debe a los incendios forestales, que anualmente afectan entre 90,000 y 500,000 ha¹⁹. Otros factores de deforestación, especialmente en el trópico húmedo, son el proceso de ganaderización y la apertura de terrenos agrícolas.

Los bosques mexicanos tienen la peculiaridad de estar habitados. Una población de 15 ó 18 millones de mexicanos²⁰ vive en zonas boscosas. Del bosque extraen leña, plantas medicinales y alimenticias, fibras, forraje, animales de caza, etc, que utilizan para la subsistencia o para la venta, como complemento económico, sobre todo en las regiones donde existen limitantes ecológicas para la agricultura (Jardel, 1990, p. 39).

Entre 7,000 y 9,000 ejidos y comunidades son dueños de 75 u 80% de los bosques del país, aunque sólo una pequeña fracción de ellos está aprovechándolos comercialmente (De Ita, 1997; Belausteguigoitia y Ugalde, 1993). Un 15 ó 20% de la superficie forestal se encuentra en manos de 100,000 propietarios particulares (con un promedio de 15 a 20 ha por predio). El 5% restante corresponde a los terrenos federales, áreas protegidas, parques, etc.²¹

¹⁹ Klooster, citando a Masera, 1996.

²⁰ El número, como señala E. Jardel (1997, p.67). depende de cómo se manejen las estadísticas.

²¹ SARH, 1994, y Banco Mundial, 1995: *Mexico Resource Conservation and Forest Sector Review*, Documento 13114-ME. División de Recursos Naturales y Pobreza Rural. Oficina para América Latina y el Caribe. Citado en Klooster, 1997, p.144.

La mayoría de los habitantes de los bosques²² viven en condiciones de pobreza. De los 20 municipios con mayor producción forestal, 19 tienen índices de marginalidad altos o muy altos (Chapela, G., 1992, p. 342). Históricamente, los beneficios derivados de los aprovechamientos forestales no han sido capitalizados por sus dueños y poseedores, sino por las compañías que han extraído la riqueza maderera.

Los actuales pobladores de los bosques han sido clasificados por Cuauhtémoc González P.²³ en tres tipos:

- a) Pueblos indígenas que han habitado en estas zonas desde la época prehispánica, principalmente Zapotecos, Mixtecos, Mazatecos, Zoques, Mixes, Chinantecos, Zoques-Chimalapas, Nahuas, Totonacos, Tzeltales, Choles y Mayas.
- b) Pueblos indígenas que durante el proceso de colonización española se replegaron hacia las zonas montañosas²⁴. Este es el caso de los Tarahumaras, Coras, Tepehuanos, Mexicaneros, Huicholes y Purépechas.
- c) Nuevos ejidatarios mestizos, que se establecieron en zonas boscosas durante este siglo, a resultas del reparto agrario, sobre todo en las décadas de los cincuentas, los sesentas y los ochentas (caso de la Sierra de los Tuxtlas, el Cofre de Perote, etc.).

A éstos hay que agregar:

- d) Los campesinos asentados en zonas forestales tropicales como resultado de las distintas "oleadas" de colonización (cf. Uxpanapa y otras zonas)
- e) Los poblados que fueron reubicados en regiones forestales al quedar inundados los asentamientos originales por la construcción de presas (caso de los Chinantecos con la Presa Cerro de Oro).

De la producción de madera, un 39% se destina a la industria y el 61% al consumo doméstico. La extracción de leña tiene un peso muy importante, que no ha sido tomado suficientemente en cuenta en las políticas de aprovechamiento.

La mayor parte de los campesinos que poseen bosques no están organizados para la producción forestal; no existe entre ellos una actitud de valorización del recurso, y su precaria situación económica los obliga a recurrir a la tala clandestina, al contratismo con empresas madereras o a un cambio en el uso del suelo hacia la agricultura o la ganadería. De acuerdo con G. Chapela (1992), el 80% de los ejidos forestales son rentistas. Datos de la Dirección General Forestal (DGF, 1995) indican que alrededor de 7,000 ejidos y comunidades indígenas tienen recurso forestal maderable; pero sólo el

²² Dijimos más arriba que existen distintas estimaciones sobre la población de las regiones forestales. En general se habla de 16 ó 18 millones de personas.

²³ González Pacheco, 1992, citado en Belausteguigoitia y Ugalde, 1993.

²⁴ Ver al respecto el trabajo de Gonzalo Aguirre Beltrán: Regiones de Refugio. Instituto Indigenista Interamericano, 1967.

25% de los que tienen bosques bajo aprovechamiento están directamente involucrados en la actividad forestal. En el capítulo 6 hablaremos con más detenimiento de los distintos tipos de situaciones que se observan actualmente en las comunidades y ejidos propietarios de bosques.

En contradicción con la importancia social de los bosques y con la extensa superficie que ocupan en el país (SARH, 1994), la contribución económica del sector forestal nacional es mínima. La superficie susceptible de ser aprovechada comercialmente es de 13.5 millones de hectáreas pero sólo 7 millones de hectáreas están registradas legalmente como áreas bajo aprovechamiento forestal (ibid.). En 1993, la participación del sector en el Producto Interno Bruto era sólo del 1% (DGF, 1995).

Esto parece estar relacionado con las políticas implementadas por el Estado Mexicano, que a continuación describiremos. Haciendo una comparación con las políticas aplicadas en otros países, F. Chapela²⁵ señala que en Europa y en diversos países del mundo industrializado los propietarios de predios forestales detentan la jurisdicción sobre los recursos, lo que les permite diseñar con relativa autonomía los métodos de aprovechamiento. En cambio, en la mayoría de los países latinoamericanos los bosques han sido considerados una fuente de riqueza para el desarrollo nacional; en esta medida, su jurisdicción queda en manos del Estado.

3.2 Los antecedentes de la empresa social: mutualismo y cooperativismo

La empresa social tiene raíces muy antiguas, sobre todo en el ámbito de los artesanos y obreros. La raíz está quizá en los gremios de artesanos en la Nueva España, que desde 1570 asociaban a maestros, oficiales y aprendices, formando . Los gremios se agrupaban a su vez en cofradías y corporaciones (Rojas, 1984, p. 60). Al promulgarse la constitución de 1857, los gremios formaron las llamadas "sociedades mutualistas", inicialmente orientadas a la seguridad social de las familias de los artesanos. Después surgieron sociedades mutualistas de sastres, carpinteros, canteros, curtidores, etc.

Desde 1872, las ideas del cooperativismo socialista, provenientes de Europa, empezaron a ganar adeptos. Se crearon varios talleres y se fundaron el Gran Círculo Obrero y el Congreso Nacional Obrero. De ahí surgió el proyecto de la *Ley del Pueblo* (1878), que contiene muchas de las reivindicaciones enarboladas más tarde por la Revolución Mexicana. El artículo 7º de esta ley plantea la necesaria repartición de terrenos a los campesinos ("que no quede una sola familia sin propiedad"). El artículo 8º estipula que ningún particular puede poseer aguas corrientes, bosques o pastos: "son propiedad del municipio y serán de uso común, constituyendo los ejidos de los pueblos" (ibid., p. 281).

Ya en este siglo (1917) se crea el Partido Cooperatista Nacional, uno de cuyos principios era "obtener progresivamente un nuevo ajuste de las condiciones de la sociedad, en el que la lucha de clases y de la concurrencia queden substituidas por la

²⁵ Chapela, Francisco, 1996, comunicación personal.

cooperación económica y la solidaridad moral" (ibid., p. 382). En 1926 se aprueba una Ley de Cooperativas²⁶.

El movimiento cooperativista se consolidó en el periodo posrevolucionario, particularmente bajo el cardenismo. Si bien siguió teniendo un carácter principalmente obrero y artesano, hubo también experiencias importantes en el medio rural, incluyendo la producción forestal. A mediados de los años treinta la Secretaría de Economía impulsó la organización de los productores de ixtle, chicle y palma, que hasta entonces vendían su producto a precios irrisorios. La Federación de Sociedades Cooperativas Ixtleras llegó a contar con más de 30,000 asociados en diversos estados del Norte del país. En 1937 se constituye la Liga Nacional de Sociedades Cooperativas y un año después se promulga la Ley Cooperativa.

Durante el régimen echeverrista muchos pequeños propietarios forestales crean cooperativas. Según datos oficiales, en 1975 había 835 cooperativas forestales con 51,646 socios. La legislación²⁷ diversificó las formas jurídicas de organización rural. Surgieron sociedades de solidaridad social, sociedades de producción rural y asociaciones rurales de interés colectivo.

Esteban Krotz observa que muchas organizaciones, sin tener el apelativo de cooperativas, de hecho funcionaban como tales. Inversamente, señala que "muchas cooperativas existentes no parecen guardar ningún elemento —aparte del nombre— específicamente cooperativo; más bien sirven como forma legal a empresas de otro tipo (Krotz, 1988, pp. 22 y 69).

Según Rojas (1984, pp. 595 y 596) los problemas de las organizaciones de tipo cooperativo han sido principalmente de financiamiento, comercialización, capacitación de socios y dirigentes, y honestidad de éstos últimos: "se ha improvisado a los dirigentes; éstos han tenido que aprender sobre la marcha el modo de dirigir, y mientras han aprendido, las instituciones cooperativas han resentido en su economía fuertes pérdidas. [Por otro lado,] en su mayoría, las cooperativas han nacido por necesidades biológicas, casi siempre apremiantes; satisfechas éstas, por lo general los socios no aspiran a nada más y se vuelven apáticos".

Krotz (1988:22), analizando el caso de las cooperativas que agrupan a campesinos minifundistas, señala el problema de la creciente diferenciación entre los socios y los no socios. De cualquier manera, acepta que "su constitución formalmente democrática y tendencialmente acapitalista puede llevar al desarrollo de un espíritu de participación democrática y un tipo de concientización para los involucrados en ellas que tenga efectos sobre otras instituciones". La pregunta que surge es: "¿organización cooperativa como paso para la transformación de formas capitalistas hacia socialistas, sin tener que pasar por una etapa de relaciones capitalistas, o transformación de unidades de producción no capitalistas, aunque vinculadas asimétricamente con el sistema de producción capitalista dominante, hacia formas

²⁶ Llama la atención que uno de los artículos de esta ley, dedicado a las sociedades cooperativas agrícolas locales, limite su radio de acción "de tal manera que todos sus accionistas se conozcan entre sí y puedan vigilar unos a otros" (Rojas, 1984, p. 396).

²⁷ Nos referimos a la Ley de Sociedades de Producción Rural y a la Ley de Crédito Rural de 1975.

tendencial e inicialmente socialistas, es decir, preparar a partir de la organización de la empresa campesina una nueva organización de la producción en el campo?" (ibid., pp. 28-29)

Lo relevante del cooperativismo, en última instancia, es su aporte filosófico - político, que concilia el individualismo con el colectivismo: "en su sistema se pueden conservar en armonía la libertad del hombre y la solidaridad social en medida que se equilibren ambos sistemas. En el sistema cooperativo, el hombre no pierde su libertad de crear, de disfrutar el producto de su esfuerzo y de ascender a los puestos sociales más elevados..." (Rojas, 1984, p. 622). El cooperativismo "lucha por la desaparición del espíritu de lucro y del régimen de salariado, para instituir un régimen de economía cooperativa" (ibid., p. 672).

Krotz (1988:32) observa que "la cooperativización significa el establecimiento o reforzamiento de una estructura de poder que permite y fomenta la superación de la atomización forzada de los pequeños productores agropecuarios. Intereses parecidos se identifican, intereses paralelos se aglutinan y aunque la movilización resultante es una movilización profundamente segmentada y es canalizada hacia cauces que tienden a estabilizar el sistema político en su conjunto, puede aventurarse la hipótesis de que estas organizaciones campesinas constituyen un avance sobre la tendencia individualizante".

Finalmente advierte que "este tipo de organización popular —por diferente que sea de su contexto— nunca es un enclave totalmente aislado, sino siempre interrelacionado de múltiples maneras con sus entornos y las instituciones, los procesos de intercambio y los universos simbólicos que sostienen y reproducen la situación actual" (ibid., p. 128).

3.3 Evolución de las políticas forestales

La política forestal ha tenido a lo largo de la historia de México diversas oscilaciones, que han dependido de dos aspectos principales: "Por un lado la definición del bosque como recurso o ecosistema, haciendo prevalecer los intereses de explotación económica en un caso, o los de la preservación y conservación en el otro. (...) Por otro, la polémica relativa al sujeto o sujetos que deben beneficiarse con los recursos económicos del bosque, polarizándose aquí las tendencias hacia quienes consideran que estos recursos deben estar al servicio de los campesinos pobladores del bosque y quienes consideran que dichos beneficios deben favorecer más bien a empresas de tipo capitalista. (...) En este contexto, se inscribe, a su vez, otra discusión respecto a si tienen los campesinos 'capacidad' para participar en la actividad o si los asuntos forestales deben estar a cargo de la tecno-burocracia" (Grupo AMETICAL, 1980, p. 42).

En el presente inciso haremos una revisión de la política forestal hasta 1975, dejando para un inciso ulterior la época más reciente.

3.3.1 Época colonial y Siglo XIX

Desde la época colonial los bosques de lo que hoy es México estuvieron sometidos a una explotación desordenada, particularmente en las regiones mineras y cerca de las ciudades. La corona española promulgó varias leyes con vistas a proteger el abasto de madera para sectores que le eran estratégicos, tales como la construcción de barcos y la minería, pero nunca se crearon mecanismos efectivos para hacer que tales leyes se cumplieran (Klooster, 1997, p.145). Los españoles se adueñaron de los terrenos planos, obligando a las comunidades que ahí vivían a refugiarse en zonas montañosas y a establecer sus parcelas en terrenos que antes estaban cubiertos de bosques. En muchos casos, por falta de una tecnología agrícola adaptada a condiciones de ladera, se propició el deterioro de los bosques y suelos. Al cabo de pocos años, las parcelas de cultivo perdían por la erosión su fertilidad y eran abandonadas. Constantemente, mediante la quema del bosque, se abrían nuevos terrenos de cultivo, que a su vez serían posteriormente abandonados.

Durante las primeras décadas de la época independiente disminuyó la actividad minera y la extracción de maderas preciosas (González, 1992, p. 4), pero la nueva república adoptó una concepción liberal del desarrollo, que habría de tener negativas consecuencias para los bosques y para los campesinos que en ellos vivían. Se adoptaron medidas para favorecer la iniciativa privada y atraer inversiones. Se promulgaron las Leyes de Reforma para desamortizar los bienes de la Iglesia y de las comunidades indígenas. Posteriormente, durante el Porfiriato, se impulsó una agresiva política de deslinde de tierras, y se decidió ofrecer a las compañías deslindadoras la tercera parte de los terrenos deslindados. Paralelamente, se llevó a cabo la construcción de vías de ferrocarril, que conllevó el deterioro de vastas zonas forestales ubicadas en las cercanías de la vía férrea. Este fue el caso de algunas regiones de Chihuahua, Durango, Michoacán, Guerrero y Tlaxcala (Klooster, *ibid.*). El saqueo de maderas blandas y preciosas para abastecer los mercados de Estados Unidos y Europa tuvo como consecuencia la destrucción y alteración ecológica de los bosques y selvas mexicanos²⁸.

Amparados por las Leyes de Reforma, los latifundistas, las compañías deslindadoras y las constructoras de ferrocarril arrebataron a muchas comunidades sus tierras y bosques. A finales del porfiriato, las comunidades indígenas habían sido despojadas de un 90% de sus territorios. Mientras que los inversionistas nacionales y extranjeros sacaban el jugo de los mejores bosques del país, muchos indígenas y campesinos desposeídos preferían, en lugar de trabajar en las haciendas, ganarse la vida en el monte, fabricando carbón y extrayendo leña y morillos. "Se veían forzados a desforestar lo que antes era suyo" (Klooster, 1997, p.146).

3.3.2 El reparto agrario y la primera ley forestal

Numerosas comunidades lograron recuperar, como resultado de la lucha armada de 1910 - 1917, las tierras y bosques que les habían sido expropiados durante el siglo

²⁸ Gonzalo Guerrero, 1988. *Estado, Madera y Capital*. En: *Ecología, Política, Cultura* 2(4):5-13. Citado en Klooster, 1997, p.146.

XIX. Asimismo, con el reparto agrario se formaron ejidos que comprendían terrenos boscosos, hasta entonces no valorados. El hecho de que tres cuartas partes de los bosques mexicanos estén en manos de ejidos y comunidades no es resultado de una política forestal, sino de una reforma agraria basada en la distribución de tierras vistas como carentes de valor²⁹.

En ausencia de una política de fomento a la silvicultura campesina, los bosques eran frecuentemente considerados tierras ociosas, y en varias regiones fueron sustituidos por terrenos agrícolas y potreros.

En 1926 se promulgó la primera Ley Forestal, que establecía la estricta inalienabilidad de los bosques comunales y exigía que cualquier explotación fuera de tipo cooperativista. Sin embargo, como señala Klooster (1997:146) "ni la distribución de la tierra ni las leyes forestales desafiaron demasiado los intereses forestales establecidos". La expropiación de zonas boscosas dejó intactos los intereses estadounidenses sobre los bosques de Chihuahua, Durango, Tabasco, Yucatán y Chiapas³⁰. La reforma agraria careció de medidas para capitalizar a las comunidades forestales y brindarles capacitación; las cooperativas que se crearon funcionaban como prestanombres de empresas privadas, escondiendo relaciones de rentismo³¹.

Los modelos de aprovechamiento silvícola implementados desde esa época estaban calcados de los de Estados Unidos, y sólo contemplaban la producción maderable, lo que, como señala Lara (1992:13), estableció un divorcio entre producción agrícola y silvícola.

3.3.3 Las Unidades Industriales de Explotación Forestal.

Formalmente, desde 1940 se creó en el derecho agrario la figura de "ejido forestal", y se dispuso que en éstos la unidad de dotación debía ser suficiente para la subsistencia decorosa de las familias del ejido³². Sin embargo, la política agrarista del cardenismo fue sustituida desde la década de los cuarentas por una contra-reforma agraria. En 1947 se reformó la legislación forestal para abrir la posibilidad de decretar Unidades Industriales de Explotación Forestal (UIEF³³). La política de sustitución de importaciones implementada por el Estado Mexicano se tradujo, en las regiones boscosas, en una estrategia de concesiones a grandes empresas, las cuales adquirieron

²⁹ Cuauhtémoc González Pacheco, 1985. *La acumulación de Capital en los Bosques de México*. En: *Momento económico* (16):3-4. Citado en Klooster, 1997, p. 144.

³⁰ Guerrero, 1988, op.cit y Méndez Medina, 1976: *La Política Forestal en el Sector Ejidal y Comunal*. En: *Revista del México Agrario* 9(2):35-70. Citados en Klooster, 1997, p. 146.

³¹ González Pacheco, op.cit. y Manuel Hinojosa Ortiz, 1958. *Los bosques de México: Relato de un despilfarro y una injusticia*. Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas. Citados en Klooster, 1997, p. 146.

³² Fue en el artículo 225 del Código Agrario de septiembre de 1940, expedido por el Gral. Lázaro Cárdenas, donde se establecieron los ejidos forestales. Grupo AMETICAL, op.cit., p. 67.

³³ El antecedente inmediato de las UIEF fueron las Unidades de Ordenamiento Forestal (UOF), a las que se concesionó el aprovechamiento de zonas arboladas para su regularización y mejoramiento silvícola. (Lara, 1992, p. 13).

por períodos de 25 años³⁴ derechos exclusivos sobre el uso y comercialización de los recursos forestales. E. Jardel (1997:65) ha llamado a las áreas concesionadas "neolatifundios por decreto". Estas empresas lograron que se declarara estratégica la producción de algunas materias primas de origen forestal, como la celulosa y el papel, cuya demanda crecía rápidamente como resultado del crecimiento económico que se produjo durante la II Guerra Mundial. Y obtuvieron del gobierno la cesión de los derechos de aprovechamiento maderable, en condiciones de monopsonio, con el fin expreso de abastecer al país de estos productos.

A cambio del acceso a los bosques de las comunidades, las empresas se comprometieron a pagar un Derecho de Monte y a financiar la realización de obras de beneficio comunitario. Sin embargo, la mayor parte del derecho de monte se canalizaba a un fondo manejado por la Secretaría de Reforma Agraria, la cual juzgaba que los campesinos no eran capaces de hacerlo.

Las primeras Unidades Industriales de Explotación Forestal fueron el Grupo San Rafael y la Papelera Loreto y Peña Pobre, las cuales, por decreto presidencial, obtuvieron el acceso a 80,000 hectáreas boscosas del Valle de México (estados de Morelos, México y Distrito Federal), reconocidas como propiedad de comunidades indígenas nahuas (Chapela y Lara, 1992, p.8)³⁵.

El Gobierno Federal intervino en el aprovechamiento e industrialización de los recursos naturales a través de Nacional Financiera, S.A. La estrategia fue delimitar regiones forestales y crear, en cada una de ellas, una gran empresa que generalmente era la que industrializaba los productos, y varias empresas filiales de aquélla, que eran las que por separado proveían la materia prima, fabricaban productos secundarios, proporcionaban servicios técnicos o comercializaban la producción del conjunto³⁶. Así se crearon grupos industriales paraestatales como la Compañía Industrial de Atenquique, Fábricas de Papel Tuxtepec³⁷, Maderas Industrializadas de Quintana Roo, Compañía Forestal de La Lancandona, Chapas y Triplay, Maderas Moldeadas de Durango, Resinera Ejidal de Michoacán, Celulosa del Pacífico, etc.

Paralelamente a las Unidades Industriales de Explotación Forestal, se crearon Unidades de Administración Forestal, integradas por técnicos y profesionistas forestales que, en teoría, debían asegurar un manejo adecuado de los bosques.

Con el fin de proteger a la naciente industria forestal, se establecieron aranceles altos a las importaciones de madera y celulosa. Además, la importación de madera quedó sujeta a la obtención de permisos (Chapela y Lara, 1992, p.10). En el mercado nacional, la madera se vendía a precios superiores al precio internacional. En 1957, el precio interno era un 30% superior al de la madera norteamericana.

³⁴ Esta fue la duración de la mayoría de las concesiones. Pero otras duraron hasta 60 años.

³⁵ La empresa creó un cuerpo de guardias blancas encargado de reprimir a los comuneros descontentos con la concesión (Anónimo, s/f, p. 6).

³⁶ Castillo Frago, Rubén, 1978, p.5. Citado en: Grupo AMETICAL, 1980, p.7.

³⁷ FAPATUX pasa a poder del Estado en 1964. (Grupo AMETICAL, op.cit., p.116.)

La política de concesiones estuvo acompañada por una política de vedas, que cumplió un papel de "escape" en situaciones de conflicto entre los habitantes de una región y las empresas madereras. Para 1958, las vedas cubrían el 32% del área forestal del país (Hinojosa Ortiz, 1958, p. 44). Pero estas vedas no sólo no protegieron los recursos, sino que en muchos casos los expusieron a un mayor deterioro, debido a la falta de vigilancia, la incitación a la corrupción y la exclusión de alternativas productivas para las poblaciones de las zonas vedadas (ibid, p.28).

3.3.4 La participación estatal en el aprovechamiento forestal.

Las Unidades Industriales de Explotación Forestal se enfrentaron a innumerables problemas: los costos de producción fueron elevándose al alejarse las fronteras de explotación de las instalaciones industriales; se suscitaron problemas laborales; y hubo interminables conflictos con los dueños de los bosques. "Eran cada vez más frecuentes los enfrentamientos entre las industrias y las comunidades. Estos incidentes iban desde los retrasos en la carga de los camiones hasta los paros de abastecimiento, que fueron acompañados a menudo por el secuestro de maquinaria y otras formas de presión" (Chapela y Lara, 1992, p. 11).

Numerosas empresas no lograron generar las ganancias que habían esperado y acabaron endeudándose. Esto ocasionó que, desde finales de la década de los cincuentas, el gobierno federal comprara las acciones a los concesionarios que deseaban retirarse. En sintonía con este proceso, se expidió en 1960 una nueva Ley Forestal que dispuso la creación de Organismos Públicos Descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Entre 1967 y 1973 se constituyeron así organismos federales como Productos Forestales Mexicanos (PROFORMEX), Productos Forestales de la Tarahumara (PROFORTARAH) y Forestal Vicente Guerrero; además, se creó en 1972 el Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FONAFE), la mitad de cuyos activos se encontraba en 1979 en 108 empresas madereras ejidales³⁸. Asimismo, se crearon organismos estatales descentralizados como Protectora e Industrializadora de Bosques (PROTIMBOS), Productos Forestales de Michoacán (PROFORMICH) y Aprovechamientos Forestales de Nayarit (APROFON).

En las zonas donde no existían concesiones, se generalizó el esquema de contratismo, mediante el cual las empresas establecían contratos por un año con los ejidos o comunidades rentistas. El contratista no tenía ninguna seguridad de que podría renovar el contrato, y se veía obligado a sacar la mayor cantidad de madera posible para así cubrir sus inversiones en caminos y equipamiento³⁹.

Las comunidades no contaban con posibilidades legales para aprovechar sus bosques, y de esta manera fueron desposeídas. "La industria se hizo acomodaticia, la burocracia forestal se hizo fácilmente sobornable y los propietarios de los bosques tuvieron que cumplir el papel de peones en sus terrenos" (CCMSS y GEYSER, 1995, p. 37). Las relaciones entre poseedores del recurso e industrias se hicieron más conflictivas aún

³⁸ Para una descripción de las políticas que implementó FONAFE para impulsar la industria forestal ejidal, ver Solís de C., Beatriz, 1976, pp. 252-262.

³⁹ González Pacheco, op. cit. y Guillermo Olivares, 1976: *Observaciones a la actual Política Forestal*. En: Revista del México Agrario 9(2): 97-106. Citados en Klooster, 1997, p.148.

que antes de la nacionalización. Comunidades y ejidos se quejaban de promesas incumplidas, derechos de monte inadecuados, salarios ínfimos, trampas en la medición y documentación de la madera y métodos silvícolas devastadores. "Ni los recursos financieros, ni las habilidades técnicas, ni la seguridad de las concesiones convirtieron a los concesionarios en buenos administradores de bosques" (Klooster, 1997, p.149).

Paralelamente, fue creciendo la burocracia forestal. En los años setenta la mitad del presupuesto forestal se gastaba en la ciudad de México, con un 85% destinado a la administración⁴⁰. La corrupción se generalizó: "Si la ley se aplicara, no bastarían todas las cárceles de la República para recluir a los infractores. Conforme a ella, diariamente miles de mexicanos se transforman en delincuentes o infractores forestales: el panadero que quema leña en su horno; el pobre carbonero y el humilde burrero que le compra o fletea. (...) El fuerte llega hasta la cúspide y obtiene las concesiones o privilegios; el débil llega a los primeros escalones de la burocracia y obtiene el disimulo de sus violaciones y fechorías" (Hinojosa, 1958, pp. 118 y 149).

El manejo extensivo de los bosques, basado en la corta selectiva de los mejores ejemplares, generó durante una época altas ganancias para las empresas madereras, pues se aprovecharon los mejores árboles (Chapela, F., 1993), pero afectó negativamente al recurso forestal y al sector. Se estima que las existencias maderables de los bosques de clima templado concesionados disminuyeron, durante los 25 años de concesión, de 250 metros cúbicos por hectárea hasta unos 120 m³/ha (SARH, 1992; Chapela y Lara, 1995, p. 11). Los bosques de viejo crecimiento fueron sustituidos por bosques secundarios jóvenes, de escaso potencial productivo en términos comerciales.

Al cabo de algunas décadas, el sector se vio afectado por bajos rendimientos, altos costos de producción, insuficiente abasto de materia prima y baja rentabilidad en la producción silvícola. Otra deformación fue la falta de diversificación en los productos; en la medida en que la industria se hallaba protegida por un mercado cautivo, se limitó a la explotación de coníferas (pino) y dos especies preciosas tropicales (el cedro y la caoba) principalmente, situación que aún se presenta en la actualidad (ibid.).

3.3.5 El panorama a finales de los años setenta.

Oscar Pandal Graf (1979, p. 966) hacía la siguiente tipología de empresas forestales:

- empresas forestales privadas con permisos de uno a diez años; aportan 40% de la producción;
- empresas con unidades industriales de explotación forestal, públicas o privadas; se surten de la madera que obligatoriamente deben suministrar los propietarios y poseedores del bosque, durante plazos de hasta 50 años, a cambio de un derecho de monte. En 1978, un 32% de la producción provenía de estas unidades.
- organismos descentralizados federales, creados como opción a las Unidades Industriales de Explotación Forestal. Buscan crear infraestructura de caminos e industrialización y abrir fuentes de trabajo para los propietarios y poseedores del bosque, pero su funcionamiento es ineficiente. Generan el 5% de la producción nacional

⁴⁰ Vanessa Halhead, 1984. *The forests of Mexico: The resource and the politics of utilization*. Maestría en Filosofía, Universidad de Edimburgo. Citada en Klooster, 1997, p.150.

- organismos descentralizados estatales, responsables del 4.5% del volumen producido en el país
- empresas ejidales, que buscan una participación directa de los poseedores de bosque y una integración vertical de la actividad forestal. En 1978 aportaron el 16% de la producción forestal nacional.

3.3.6 La colonización del trópico

Desde los años cincuenta, con el Plan Nacional de Colonización, se inició el establecimiento de nuevos núcleos de población en las áreas tropicales del sureste del país. Este flujo se acentuó a partir de 1972, cuando el gobierno federal impulsó el Programa Nacional de Desmontes (PRONADE), con dos objetivos principales: ampliar el espacio del desarrollo ganadero y resolver el problema político que, en todo el país, representaba la presión campesina por la obtención de tierras (Castillo, 1978, p. 14). El PRONADE determinó en casi 24,600,000 hectáreas la superficie susceptible de abrirse al cultivo, cifra que representaba el 12.5% del territorio nacional (González Pacheco, 1980, p. 199). Entre 1972 y 1976 el programa incorporó un millón 176 mil hectáreas. En las selvas del sureste se desmontaron durante esos cinco años 114,000 ha para la agricultura y 423,000 ha para la ganadería tropical, y se destruyeron 26.8 millones de metros cúbicos de madera (casi equivalentes a la producción forestal del mismo período, calculada en 28 millones de m³). Víctor Toledo estima que esta política de colonización fue responsable de la desaparición de más del 60% de los bosques tropicales del país⁴¹.

3.3.7 A modo de síntesis

Considera D. Klooster que “los modelos para asociar al capital con bosques de propiedad campesina no pudieron incentivar ni a los campesinos ni a los concesionarios para conservar el bosque. Todas las formas de contrato, sea rentismo, concesión con el sector privado, concesión con el sector estatal y asociación en participación, han conllevado deforestación y degradación de los bosques. Han excluido la participación de los campesinos en el manejo y en los beneficios del bosque, y por ende estos campesinos se han convertido en saqueadores clandestinos, sin ninguna disposición para controlar la agricultura y el pastoreo y así beneficiar al bosque. Los concesionarios y empresas rentistas tampoco se convirtieron en buenos administradores del bosque. El costo social y ambiental de las políticas de centralización y marginalización del campesino fueron cada vez más evidentes” (Klooster, 1997, p.150). En la esfera de la industrialización, uno de los principales problemas ha sido la falta de integración entre la producción de materia prima y su transformación. La maquinaria no corresponde al tipo de materia prima con que se la alimenta.

La política forestal, como señala E. Jardel, “se ha desarrollado en un medio muy limitado en recursos —carencia de personal calificado, presupuesto insuficiente, bajo nivel jerárquico en la administración pública— compitiendo con otros sectores de la política y la administración pública nacional mucho más poderosos que la mantuvieron siempre en segundo plano, y casi siempre manteniéndose al mínimo nivel de insumos

⁴¹ Citado en Merino, 1997, p.159.

necesarios. (...) Además, ha sido influida por factores que han deformado su desarrollo: ha sido diseñada sobre la base de un conocimiento parcial, reduccionista y sesgado de la realidad nacional, imitando modelos ajenos, copiados de otros países" (Jardel, 1997, p.64).

Los argumentos que justificaron las concesiones, a saber "la necesidad de reducir el déficit de la balanza comercial de productos forestales, las ventajas comparativas que ofrece el potencial productivo de los bosques, la generación de empleo, el crecimiento económico nacional, etc." (ibid.), son muy similares a los que se esgrimen en los noventas para justificar la política de fomento a las plantaciones. También son equiparables los subsidios de la inversión pública en infraestructura, los incentivos fiscales, el papel protagónico de la iniciativa privada y la marginación de las comunidades campesinas. La producción forestal sigue siendo vista "en relación al abasto a la industria, y no como opción para el desarrollo de las comunidades poseedoras de bosques"(Jardel, 1990, p. 40).

3.4 El caso de Oaxaca y de la Sierra Juárez

Oaxaca es un estado sumamente rico en términos culturales y biológicos, y sumamente pobre desde el punto de vista socio-económico. Es el estado con mayor proporción de población indígena del país. Dieciséis grupos indígenas conforman aproximadamente el 50% de la población del estado⁴². Entre el 18% y el 20% de los indígenas mexicanos viven en Oaxaca. La diversidad cultural va de la mano con la más rica diversidad biológica del país (Toledo, 1997, p. 9). Los inventarios florísticos han demostrado que Oaxaca alberga a cerca del 50% de las especies vegetales del país. Además, están presentes el 40% de los mamíferos (192 especies), 63% de las aves (670 especies), 26% de los reptiles 23% de los peces de agua dulce y 18% de los anfibios del país. Además de constatar el alto grado de endemismo, Salvador Anta (1997:10) señala que "las comunidades indígenas, a través de su conocimiento tradicional de la naturaleza y los ciclos ecológicos, mediante sus estructuras comunitarias de organización, su cosmovisión y ciertas prácticas de manejo de recursos naturales, han contribuido notablemente a la preservación de la riqueza natural".

La entidad ocupa el quinto lugar a nivel nacional en cuanto a superficie forestal, y el cuarto en cuanto a existencias maderables. El 74% de la superficie del estado (9,536,000 ha) tiene algún tipo de cobertura forestal (Anta, 1997, p. 10)⁴³. Las selvas secas y húmedas cubren 2,476,847 ha y los bosques templados

⁴² Ver Aubage, 1986, pp. 375-382. El censo de 1980 reporta la existencia de 891,048 hablantes de lenguas indígenas, sobre una población mayor de cinco años de 2,024,527. Esto representa un 44%. Sin embargo, dado que existe un sesgo (no todos los que hablan una lengua indígena lo manifiestan a quienes levantan el censo) y dado que la etnicidad no sólo está dada por el uso de un idioma indígena, puede afirmarse que el porcentaje de población indígena de Oaxaca es mayor. Algunos autores, como Francisco Chapela, consideran que el 70% de la población del estado es indígena. Ver Chapela, 1993, pág. 2 del Anexo N° 6.

⁴³ La Encuesta Nacional Agropecuaria Ejidal cuantificó una superficie forestal de 8,311,400 ha. Las diferencias pueden deberse, simplemente, a distintas concepciones de lo que es una "cobertura forestal".

2,715,583 ha. Cerca de la mitad de la superficie forestal del estado (la porción mejor conservada) es propiedad de comunidades indígenas⁴⁴. El porcentaje se eleva a 90% cuando se consideran únicamente los bosques templados (Anta, 1997, p. 10).

El consumo industrial de madera creció exponencialmente entre los años cuarenta y ochenta, pasando de la ínfima cantidad de 15,000 metros cúbicos en 1946 a 530,000 en 1980⁴⁵. De esta última cantidad, las tres cuartas partes llegaban a los patios de dos compañías: Fábricas de Papel Tuxtepec y la Compañía Forestal de Oaxaca. A mediados de la década de los ochenta, después de un proceso de lucha por la reapropiación de sus recursos, numerosas comunidades crearon sus propias empresas.

3.4.1 La concesión a Fábricas de Papel Tuxtepec

Desde 1947, cuando se creó la Comisión del Papaloapan, los bosques de la Sierra Juárez quedaron sujetos a un régimen de veda, como el resto de los bosques ubicados en la zona protectora de la cuenca hidrológica del Río Papaloapan. Esta política, supuestamente orientada a prevenir en la parte baja de la cuenca las inundaciones y el azolvamiento de presas, fue ineficaz, en la medida en que prácticamente no se realizaron acciones que permitieran, en las partes altas, aumentar la infiltración del agua y reducir la escorrentía. La veda no impidió que en algunas comunidades continuaran los desmontes agrícolas y la tala clandestina. Para otras comunidades, significó quedar sometidas a una serie de restricciones que incluían el uso doméstico de madera (Jardel, 1990, p. 48).

En los años cincuenta, la errática política gubernamental de gestión territorial da un nuevo paso, con la instrumentación del Plan de Desarrollo de la Cuenca del Papaloapan, uno de cuyos objetivos era incorporar a la producción maderable la enorme superficie de bosques templados existente en la Sierra Juárez⁴⁶. En 1956, se suspende la veda y se declara "de utilidad pública" la creación de una Unidad Industrial de Explotación Forestal. Los bosques de 24 municipios de Oaxaca y uno de Veracruz fueron así concesionados a Fábricas de Papel Tuxtepec S.A. (FAPATUX), por un periodo de 25 años. El decreto incluyó a varios municipios de la Sierra Juárez⁴⁷: Ixtlán, Atepec, Macuiltianguis, Capulálpam, Xiacuí, Zooquiapan, Teococuilco y Aloapan. Dos años más tarde, se incluyó a los bosques de Comaltepec. La superficie concesionada llegó a 251,823 has (Chapela, F., 1993, p.15).

El decreto de 1956 sólo hablaba de "materia prima para la fabricación de papel". En 1958, el decreto se modificó para permitir a FAPATUX elaborar otros productos y

⁴⁴ Encuesta Nacional Agropecuaria Ejidal 1988. Ver Chapela, Fco., 1993, p.3.

⁴⁵ Cf. Boletín *¿Y nuestro bosque? La lucha comunal en defensa del monte*, p. 2.

⁴⁶ También se buscaba estabilizar la agricultura mediante la prohibición de los rozos. Se introdujo el uso de fertilizantes y otros agroquímicos y se promovieron los cultivos comerciales.

⁴⁷ Ver decretos presidenciales del 23 de octubre de 1956 y del 2 de abril de 1958. *Diario Oficial de la Federación*. Otro decreto, de 1956, concesionó los bosques de la Sierra Sur de Oaxaca a la Compañía Forestal de Oaxaca S. de R.L.

abastecer a otras empresas con la madera no utilizada para celulosa (Jardel, 1990, p. 48). Así se estableció un monopsonio. En tanto único comprador, la empresa podía fijar de manera unilateral los precios.

La Comisión del Papaloapan asumió la construcción de la carretera Tuxtepec, Oaxaca, que permitiría extraer la madera de esta extensa zona. Por supuesto, la carretera no comunicó a los pueblos, sino a los bosques.

FAPATUX fue originalmente una empresa de capital canadiense, y durante varios años fue la única fábrica de papel periódico del país. En 1965 fue transformada en una empresa estatal. Llegó a la Sierra Juárez y se instaló, con todo y los trabajadores que habrían de asumir los trabajos de corte y extracción durante los primeros años de operación de la empresa: gente de otros estados de la República, principalmente de Michoacán.

Gradualmente, los comuneros fueron incorporándose a los trabajos, y aprendiendo el oficio, llegando incluso a solicitar la salida de sus viejos maestros, los "michoacanos" (Abardia, 1992, p.118). "La exigencia de empleo preferente o exclusivo para los comuneros locales fue el primer síntoma de que las comunidades indígenas, propietarias y poseedoras de los bosques, entendían el significado y lucharon por su derecho relacionado con el bosque".

Varias de las comunidades empezaron a trabajar con FAPATUX durante los años setenta; Capulálpam en 1972, Comaltepec en 1974 y La Trinidad en 1975. Hasta ese entonces, "nadie sabía cortar ni rodar una troza"⁴⁸.

Toda la trocería de cortas dimensiones se enviaba a la planta papelera ubicada en Tuxtepec, Oax. En cuanto a la trocería de medidas comerciales, la empresa tenía empleados que funcionaban como intermediarios y que, por cierto, hacían no pocos negocios sucios (ERA, 1992a). En 1975 FAPATUX decidió establecer un aserradero cerca de Ixtlán, para procesar estas trozas (empresa IXCAXIT, de la que más adelante hablaremos). Sólo la trocería de calidad triplay (de diámetros grandes) se llevaba a aserraderos ubicados en la ciudad de Oaxaca. Paralelamente, la fábrica estableció una plantación de pinos en la zona baja del Distrito Mixe ("La Sabana Mixe").

FAPATUX abrió caminos y brechas para acceder a las zonas de arbolado de mejor calidad: "Traían máquinas poderosísimas. Iban arrasando. A la hora de hacer las brechas, a veces hasta tapaban madera, con tal de llegar a donde había buen bosque"⁴⁹; sin embargo, algunas comunidades supieron o pudieron ejercer cierto control sobre la extracción de madera: "La Trinidad sólo dio permiso para que la compañía extrajera el arbolado que derribaba a la hora de ir abriendo brechas en el bosque, y un poco del arbolado situado a los lados. No permitieron el descremado"⁵⁰.

⁴⁸ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1994.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ El "descremado" consiste en la extracción selectiva del arbolado con mejores características maderables.

Siempre que los de FAPATUX subían al monte, los acompañaban el comisariado de bienes comunales y el jefe de monte, para supervisar”⁵¹.

Desde 1976 hasta 1990⁵², los aprovechamientos se realizaron con base en un estudio forestal fotogramétrico elaborado por FAPATUX. El estudio comprendía 17 anualidades, de 1976 a 1992⁵³. El método de explotación era el Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM) que estipulaba el corte de árboles con diámetros superiores a los 40 cm., lo que dio origen al empobrecimiento genético de los pinos. Ni la industria ni las autoridades se preocuparon por aplicar y seguir programas de reforestación. Y sólo se extrajo arbolado de pino, lo que condujo a una dominancia de los encinos.

“La Papelera” (nombre con el que se designa a FAPATUX en la región) ofreció a las comunidades brindar capacitación e instalar servicios como el agua potable o la electrificación, así como construir caminos, escuelas, clínicas. En varias ocasiones, sin embargo, estas obras se hacían con presupuesto federal, como en Ixtlán, donde las realizaba la Comisión del Papaloapan, aunque FAPATUX reivindicara su realización (Abardía, 1992, p.119). En otros casos, todo quedó en promesas, lo que generó descontento.

Cuando la madera tenía un precio de mercado de \$ 1,800/m³, la empresa pagaba precios que oscilaban entre 300 y 800 pesos (Rello, 1983). Aproximadamente el 70% de los derechos de monte iba a dar al Fondo Nacional de Fomento Ejidal (Grupo AMETICAL, 1980, p. 148). Para recuperar este dinero, las comunidades necesitaban elaborar proyectos de beneficio común y hacer numerosas peregrinaciones a diversas dependencias de Oaxaca y México⁵⁴.

En 1967-68, 15 comunidades, nucleadas en torno a Macuilianguis, forman la “Unión de Pueblos Abastecedores de Materia Prima a FAPATUX”, para defender y reclamar sus derechos. “Parecemos trabajadores y no dueños del monte. Por eso siempre hemos tenido una posición rebelde frente a la empresa ya que ella se lleva toda nuestra riqueza y nuestro sudor y no nos deja nada. (...) Nosotros somos los más fregados, mientras que los que trabajan con la empresa, tanto los obreros como los de confianza, ganan el triple de lo que nosotros sacamos con mucho esfuerzo”⁵⁵.

Esta organización emprendió un boycott o “huelga” en demanda de mejores salarios para los corteños, aumento al derecho de monte, más inversión en caminos, y

⁵¹ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

⁵² Cuando terminó la concesión, en 1982, y las comunidades asumieron el control de sus bosques, siguieron durante varios años utilizando el mismo método silvícola.

⁵³ La Trinidad recibió el permiso forestal N° 207.II.VII.-4133 el 30 de junio de 1977.

⁵⁴ Macuilianguis intentó durante tres años recuperar el fondo depositado en FONAFE. “A final de cuentas, el derecho de monte se pagó en especie, con láminas para el techado de las casas y un camión, en una transacción en la que los funcionarios del FONAFE obtuvieron sus dividendos” (Jardel, 1990, p. 50).

⁵⁵ Martínez Luna, 1977, p. 107. Testimonio colectivo elaborado a partir de entrevistas levantadas en Macuilianguis.

cumplimiento de las promesas hechas por la empresa, incluyendo becas para niños. "No crean que fue tan fácil aguantar la huelga. Todos los pueblos tienen problemas internos. Está dividida la gente. En cada pueblo hay gente que quiere mangonear, aprovechándose que los paisanos, no todos tenemos la forma de defendernos. En algunos pueblos son dos o tres nada más los que mandan. Por eso cada pueblo, dirigido por esas gentes, se echaba para atrás, máxime cuando la empresa trataba de comprarlos con dinero o con promesas de caminos" (Ibid, p. 106).

La "huelga" se prolongó por 5 años y culminó en 1972 con el cierre de la planta, por cuarenta días (Bray, 1991). Los frutos fueron un aumento de 100% en los pagos por elaboración, casetas de montaña, trajes para lluvia, becas, etc. El costo fue que numerosos comuneros se vieron obligados a emigrar.

Los empleos que pudieron ocupar los comuneros eran los de menor remuneración: el personal capacitado (técnicos, cubicadores) pertenecía a la empresa. La consecuencia de ello es que las comunidades no podían controlar ni cuantificar la extracción de madera.

Gracias a la presión de las comunidades, los contratos con FAPATUX tenían que ser renovados cada año; de hecho, muchas de ellas decidieron suspender la contratación. De las 65 comunidades que trabajaban con FAPATUX en 1976, sólo permanecían 32 en 1980 (Grupo AMETICAL, 1980, p. 102). En éstas últimas, la empresa supo afianzar los "consensos", recurriendo a diversos medios: desde la "generosa" repartición de mezcal, cartones de cerveza y refrescos, hasta el establecimiento de relaciones para-familiares: Los funcionarios de FAPATUX tenían compadres en varias comunidades. En esta medida, la presencia de la Papelera en la Región también tuvo cierta incidencia sobre las relaciones de poder al interior de las comunidades: "la empresa estrechó vínculos con personalidades (líderes, autoridades) capaces de convencer a las comunidades de ejercer las anualidades programadas. A cambio, estas personas recibían de Papelera algunas prebendas"⁵⁶.

La gente de la región concuerda en que, durante esos años, "la Papelera anduvo escogiendo lo mejor. A nosotros nos dejaron las colitas, los más feos". A finales de la década de los setenta arreciaron las movilizaciones en contra de la extracción de madera; en Capulálpam, un grupo de mujeres inutilizó un puente de troncos para impedir el paso de los camiones; una de ellas, recordando el incidente, explicó que la gente estaba preocupada por tanta tala: "¿Qué les va a quedar a nuestros hijos, pues?"⁵⁷. Algunos comuneros de diversas comunidades de la Sierra se capacitaban para cubicar madera ("según como veíamos el cálculo") y empezaron a ejercer algún control sobre la cubicación que realizaba la empresa. A partir de 1980, contaron para

⁵⁶ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

⁵⁷ Entrevista a E.M.S., La Trinidad, 1996. En buena parte del área de abastecimiento de FAPATUX había fuertes inconformidades. A ello se debe, en parte, que en 1979 el grupo Papelera sólo haya podido aprovechar 248,000 m³ de los 700,000 que estaban planeados. (Datos del propio estudio fotogramétrico elaborado por FAPATUX en 1977. Citado en Grupo AMETICAL, op.cit., p.103).

esto con la ayuda de un grupo de asesores, de los que se hablará posteriormente (cf. pág. 67 y siguientes).

El modelo de concesiones tuvo en la Sierra Norte de Oaxaca impactos *claramente* visibles en términos de valor de los bosques, como demuestran F. Chapela y Y. Lara (1992:12) al comparar, para algunos indicadores económicos, los valores de 1991 en relación con los de 1974:

- El volumen producido se redujo en 22%. Pasó de 122,872 m³ en 1974 a 95,159 m³ en 1991.
- El valor de la producción se redujo en un 60% en términos reales, y las utilidades de las empresas en un 80%.
- El precio promedio real de la madera disminuyó casi en un 50%.
- Esto significó un decremento en el valor de los bosques. En 1974, se podrían haber valuado en 107,300 millones de viejos pesos, y en 1991 su valor se había reducido a 20,531 millones.

3.4.2 La Unidad Forestal IXCAXIT

El Grupo Papelera Tuxtepec, además de Fábricas de Papel Tuxtepec, estaba constituido por otras empresas, como la Desmeduladora de Ciudad Alemán, la Silvícola Magdalena, el Fideicomiso para el Desarrollo del Plan de Estructuración de Bosques Artificiales (La Sabana Mixe⁵⁸), el Aserradero Etla, el Aserradero Pápalos y el Aserradero IXCAXIT. Este último constituye un antecedente de importancia para el caso que nos ocupa.

En 1975, FAPATUX⁵⁹ impulsó la instalación de un aserradero en las cercanías de Ixtlán, con el planteamiento de "asociar" a cuatro comunidades: Ixtlán, Capulálpam, Xiacuí y La Trinidad. Con las primeras letras de los nombres de estas comunidades se formó el nombre de la nueva empresa: IXCAXIT. FAPATUX era propietaria del 51% de las acciones, pero se suponía que, gradualmente, las comunidades irían comprando acciones para, después de cinco años, apropiarse íntegramente del aserradero⁶⁰.

Sin embargo, el descontento no se hizo esperar. La empresa no cumplió su compromiso de preparar a las comunidades para que asumieran el control de la empresa: "Papelera decía que el aserradero era de las comunidades, pero ellos administraban"⁶¹. Además, como por ley toda la madera tenía que venderse a FAPATUX, las comunidades se veían obligadas a comprar la madera necesaria para

⁵⁸ Cf. Chapela, F, 1992. *El proyecto de La Sabana Mixe*. En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UCh y FES. México. Pp. 58-61.

⁵⁹ En estas épocas la conducción de FAPATUX estaba a cargo del Ing. Jorge Tamayo.

⁶⁰ Un esquema muy similar se propuso para el Aserradero Pápalos, en el Distrito de Etla. (Grupo AMETICAL, op.cit. p.105.)

⁶¹ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

abastecer el aserradero. La propia FAPATUX se las revendía. Otra fuente de inconformidad era que tanto las utilidades como los empleos y la toma de decisiones quedaron concentradas en la comunidad con más volumen aprovechable: Ixtlán. Finalmente, las propias condiciones de trabajo dejaban mucho que desear: en aras de la eficiencia y de la competitividad, se alargaron los turnos de trabajo y se mantuvieron muy bajos los sueldos⁶².

Tanto en La Trinidad como en Capulálpam y Xiacuí se planteó entonces romper las relaciones con IXCAXIT. En Capulálpam, se formó en 1982 un Comité de Defensa del Bosque (Chapela, F., 1993, p. 16). Ixtlán ejerció múltiples presiones para que se siguiera abasteciendo el aserradero con madera de las comunidades y al interior mismo de las comunidades hubo cierta oposición ante la idea de salirse de IXCAXIT, por parte de quienes trabajaban en esa empresa: "Muchos no estaban de acuerdo. Decían que los asesores eran los que traían eso de salirnos, y que nosotros nada más estábamos siguiéndolos"⁶³. Sin embargo, finalmente las tres comunidades mencionadas rompieron relaciones con IXCAXIT, e Ixtlán se quedó solo.

Utilizando como sustento jurídico la Ley de Fomento Agropecuario, que preveía que las comunidades pudieran aprovechar directamente sus recursos, bajo la supervisión de la SARH, desde 1981-83, diversas comunidades de la Sierra Juárez empezaron a aprovechar sus bosques de manera autónoma, vendiendo madera en rollo al mejor postor. "Empezamos a trabajar por cuenta propia; así se explota mejor, con más cuidado, y tenemos mejores sueldos"⁶⁴.

En 1982, intentando asegurar el abastecimiento del aserradero IXCAXIT, la SARH, en coordinación con BANRURAL, el Instituto Nacional Indigenista y la Secretaría de Reforma Agraria, creó la Unidad de Producción José López Portillo, aglutinando a las mismas cuatro comunidades. Esta Unidad repitió los vicios de su antecesora: Ixtlán controlaba la administración e imponía las decisiones, sin consultar a las comunidades chicas.

Para esa época, estaba ya en su apogeo la lucha contra las concesiones, no sólo en la Sierra Juárez, sino también en la Sierra Sur de Oaxaca, concesionada a la Compañía Forestal de Oaxaca. Un germen de autogestión había ya nacido, a nivel de cada comunidad y a nivel de regiones enteras.

3.4.3 La derogación de las concesiones forestales

Las décadas de los setentas y ochentas vieron surgir, en diversas partes del país (Guerrero, Milpa Alta, Oaxaca...) luchas contra las concesiones forestales. En el caso de la Sierra Juárez, desde 1979, dos años antes que finalizara la concesión a FAPATUX, la empresa emprendió las gestiones para obtener una prórroga, que le

⁶² Al respecto, Francisco Chapela hace la observación de que "la rentabilidad puede significar una trampa. No puede hablarse de la *mano invisible del mercado*. Detrás de las decisiones económicas hay decisiones políticas. Y ante una política estatal o empresarial de 'desarrollo', las comunidades deben ir definiendo su propia política de manejo de recursos". Cf. Alatorre, G. (ed.), 1991, p. 15.

⁶³ Entrevista a quien fungía como autoridad en tiempos de la salida de IXCAXIT. La Trinidad, 1996.

⁶⁴ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

permitiría seguir disponiendo de los recursos forestales de la Sierra Juárez. Paralelamente se gestó el proceso que llevó a la conformación (en marzo de 1980) de la Organización en Defensa de los Recursos Naturales y Desarrollo Social de la Sierra Juárez (ODRENASIJ)⁶⁵. Las autoridades municipales de trece comunidades empezaron a reunirse; contaban con el apoyo de profesionistas de la región y de un sector de "fuereños", compuesto por estudiantes y jóvenes profesionistas, de los que hablaremos posteriormente. Decidieron crear una instancia con personalidad jurídica, para fortalecer su posición ante las instancias gubernamentales y así impedir que la concesión fuera prorrogada. La organización publicaba un boletín llamado "Tequio".

La ausencia más conspicua en la ODRENASIJ fue la de Ixtlán, la cabecera distrital, dueña de muy extensos bosques. Esta comunidad gozaba de diversos privilegios en su relación con la empresa concesionaria, tanto en términos de beneficios económicos como de acceso a la toma de decisiones, lo que imposibilitó su alianza con los pueblos más chicos circundantes. En contrapartida, cabe preguntarse en qué medida la existencia de este "otro" —marcado por los antecedentes históricos de centralización de diversas prerrogativas políticas y económicas y por ser sede de los principales cacicazgos de índole comercial y usurera— propició el surgimiento de un "nosotros" entre los mencionados pueblos.

La construcción de una identidad regional se manifestó en la fortaleza organizativa que demostró tener ODRENASIJ. Los aprovechamientos se suspendieron en 1980, a contrapelo de las presiones ejercidas desde fuera por la empresa e Ixtlán, y desde dentro por el sector que se había beneficiado del trabajo con ella (motosierristas, "compadres" de los funcionarios de FAPATUX, etc.).

Al calor de los encuentros y asambleas fue conformándose una visión, un proyecto alternativo para las comunidades y sus bosques, así como una *intelligentsia* serrana capaz de darle vida a ese proyecto. Muy estimulantes fueron las visitas a otras regiones; en 1981, por ejemplo, comuneros de Comaltepec, San Miguel Aloapan, San Isidro Aloapan, Atepec y Laxopa viajaron a los estados de Morelos y Puebla para intercambiar experiencias con los productores. Ese mismo año ODRENASIJ elaboró un proyecto de Industrialización y Manejo del Bosque para los predios de Comaltepec, Macuiltianguis, los Aloápans y Luvina, que incluía el establecimiento de viveros, la producción de madera aserrada, la reforestación y la producción de muebles y otros productos acabados además del aprovechamiento de recursos forestales no maderables⁶⁶.

En mayo de 1981 tiene lugar en Macuiltianguis el Primer Encuentro Nacional de Comunidades Forestales, que significó un importante apoyo moral para quienes luchaban contra la prórroga a las concesiones (tanto la de FAPATUX como la de la Compañía Forestal de Oaxaca). El encuentro, además, suscitó la creación de nuevas identidades y alianzas a nivel extra-regional, y propició el intercambio entre los comuneros, los intelectuales locales (maestros, etc) y un sector de estudiantes y

⁶⁵ Señala F. Abardía, citando a Jaime Martínez Luna (ITO, 1983), que el primer nombre propuesto para esta organización fue "Organización para la Defensa de Nueva Historia". Cf. Abardía, 1992, p. 129. Nota al pie 5.

⁶⁶ Boletín Tequio, Año 1 N° 2, pp. 2-3.

jóvenes profesionistas que habrían de tener posteriormente un papel en la construcción de la silvicultura comunitaria⁶⁷.

Durante 1981 y 1982, las comunidades de la Sierra Norte, junto con las de la Sierra Sur y otras regiones del estado, entablaron juicios de amparo contra los decretos de concesión⁶⁸. En mayo de 1982, en una reunión celebrada en Macuilianguis con la presencia del gobernador P. Vázquez Colmenares, veinte comunidades reiteraron su posición, y obtuvieron del gobernador la "garantía" de que podrían comercializar libremente sus productos. Pero el 26 y el 29 de noviembre de 1982, pocos días antes de finalizar el período presidencial de José López Portillo, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación decretos que prorrogaban indefinidamente las concesiones.

En esta época, el principal accionista de la Compañía Forestal de Oaxaca (Alfonso Pandal Graff) era presidente de la Confederación de Cámaras de la Industria de la Transformación (CONCAMIN). En el grupo Tuxtepec ocupaba el cargo de gerente de producción Jaime Escárpita, exdelegado forestal en la SARH/SFF en Oaxaca. El director de Silvicultura del Gobierno del Estado era socio de la gran industria forestal establecida en Oaxaca. No se necesitaba ser demasiado suspicaz para observar la estrecha relación entre las políticas públicas y los intereses de la iniciativa privada⁶⁹.

En los decretos se establecía, respecto al precio de los productos, que "si no se ponen de acuerdo las partes (empresa y comunidad) será fijado por las autoridades de la SRA, SARH y la hoy Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Esto quiere decir que la comunidad tendría que vender su madera a precios cautivos, fijados por otros, todo el tiempo"⁷⁰.

Una intensa movilización tuvo lugar, impulsada en la Sierra Juárez por las comunidades vinculadas a ODRENASIJ y apoyada por diversos profesionistas jóvenes que laboraban en la Sierra, incluyendo los maestros bilingües. Empezaron a circular en toda la sierra fotocopias y reproducciones mimeografiadas del Diario Oficial con el decreto, acompañadas de un boletín de la ODRENASIJ donde se hacían algunas reflexiones⁷¹. Las asambleas comunitarias e intercomunitarias fueron diseñando una estrategia para responder a la nueva amenaza. Nuevos amparos fueron depositados en los tribunales: "los decretos violan el Artículo 14 Constitucional, que consagra la garantía de posesión; el artículo 16, que indica que *nadie puede ser molestado en su persona, familia y domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de autoridad competente*; el artículo 27, que protege la explotación racional

⁶⁷ Entre estos estudiantes estaba quien esto escribe.

⁶⁸ "Exigimos que se nos dé plena responsabilidad, considerándonos ciudadanos no de segunda, sino para los que es plenamente aplicable nuestra Constitución...": Cf demanda de amparo de La Trinidad Ixtlán et.al., 1982, p.5.

⁶⁹ Boletín *Del aprovechamiento comunal de los bosques y de algunas experiencias*, 1983, p. 7.

⁷⁰ Entrevista a Teodoro Castillo, dirigente de ODRENASIJ. Cf. Ortega y Correa, 1983.

⁷¹ Cf. ODRENASIJ, 1982. Las *reflexiones acerca de las nuevas concesiones forestales* abordan cuestiones como las siguientes: ¿cómo han funcionado las concesiones? ¿qué han pedido las comunidades? ¿qué significa la nueva concesión? y frente a esto ¿qué se puede hacer?.

de los recursos naturales de la nación y a los legítimos poseedores de los mismos, y el 28, que consagra la libertad de comercio, prohibiendo el monopolio" (Del Muro, 1983).

Los enlaces entre las organizaciones de las distintas regiones de Oaxaca afectadas por las concesiones permitieron que el 19 de marzo de 1983 se reuniera una Asamblea de Autoridades de Comunidades Forestales de Oaxaca, y decidiera aprovechar la visita de Miguel de la Madrid a Guelatao⁷², para entregarle una carta, redactada en los siguientes términos: "No podemos estar de acuerdo con los decretos porque son ilegales" ... "No podemos aceptarlos porque nos condenan a una nueva forma de esclavitud" ... "No podemos aceptarlos porque ponen en peligro nuestros recursos" (Abardía, 1992, p.134). Así se inició un proceso que, al cabo de algunos meses, culminó con la aceptación de los amparos⁷³ y la derogación de los decretos⁷⁴.

Poco después, habiendo logrado su objetivo central, la participación de las comunidades en ODRENASIJ decayó. A finales de 1983 la organización se disolvió. Sin embargo, el proceso de lucha indudablemente generó nuevas identidades y permitió que las comunidades, de manera conjunta, empezaran a discutir las estrategias para apropiarse de sus recursos naturales. Nuevos sujetos sociales empezaron a conformarse, aún cuando haya sido de manera difusa.

Abardía y Solano (1995: 111) señalan que, durante este proceso de lucha, cada comunidad fue definiendo estrategias eficientes para acoplar los intereses individuales de sus miembros con los intereses comunitarios. Un acoplamiento análogo tuvo lugar entre los recursos internos de las comunidades y los recursos externos, con vistas a la cancelación de las concesiones. Las comunidades vivieron procesos de transformación interna cada vez más amplios y profundos, mediante la renovación continua del pacto social y la movilización de energía social. Las comunidades establecieron también nuevos pactos y lealtades con comunidades forestales de otras regiones y con diversos agentes externos.

Asimismo, consideran que "el convertirse en un protagonista social no es un asunto de todo o nada. Existen diferencias cualitativas entre las comunidades que venden arbolado en pie, las que venden madera en rollo, y las que desarrollan un proceso industrial. Además, el lugar de una comunidad en este espectro no siempre permite predecir su ubicación futura. Algunas comunidades que nunca operaron bajo un decreto de concesión tienen ahora aserraderos, mientras que otras que tuvieron esa experiencia han regresado a la venta de arbolado en pie o, en algunos casos, han abandonado cualquier aprovechamiento forestal. El concepto de protagonista social no es estático, ni se logra mediante acciones aisladas o por simples decretos legales, sino que evoluciona mediante procesos dinámicos y no lineales. Se nutre de la

⁷² Prácticamente todos los años el presidente en turno hace una visita el 21 de marzo a Guelatao, con motivo del natalicio de Benito Juárez.

⁷³ Para diciembre de 1984 todos los amparos recibieron un fallo positivo. (Abardía y Solano, 1995, p.110)

⁷⁴ En 1983 la producción forestal en Oaxaca fue un 30% inferior a la de 1982. "Los analistas forestales discutieron ampliamente la crisis de producción y la forma de enfrentarla. Pero nadie mencionó la huelga silenciosa, ni sus causas: la acumulación de abusos de las compañías madereras" (ibid)

reconstrucción continua del pacto social dentro de una determinada comunidad y por la dinámica interna del poder. En los casos exitosos, genera una acción disciplinada y coordinada basada en la resolución de conflictos entre los intereses individuales y los intereses comunes. La interacción creativa de estas diferencias puede crear un acoplamiento fértil que brinda impulso a las iniciativas de movilización”.

3.4.4 El sector forestal oaxaqueño en los noventas

Actualmente, el 14% de la superficie forestal de la entidad — prácticamente toda la superficie manejada con fines industriales — está siendo aprovechada por empresas comunales, y la mayor parte del volumen extraído proviene de estas empresas (Chapela, Fco., 1993, p 3). En 1992 la producción forestal llegó a un máximo histórico de 583,000 m³. Para ese año, las empresas comunales controlaban ya el 10% de la transformación industrial del estado.

Debe tenerse presente, sin embargo, que los bosques no son únicamente una fuente de materia prima para las industrias. Para sus dueños, tienen un papel insustituible en la producción de madera para combustible. En Oaxaca, se estima que el consumo de leña alcanza los 1,646,700 m³ anuales, más del doble de lo que consume la industria⁷⁵. Es comprensible que hayan existido, y sigan existiendo, conflictos entre las comunidades y las industrias, en torno al uso de los bosques.

Algunas regiones del estado (los Valles Centrales, la Mixteca y la región de la Costa) son deficitarias en leña. Ahí, las comunidades rechazan la entrada de compañías madereras, para proteger sus recursos. Otras regiones son autosuficientes, como la de Etlá. Algunas de las comunidades de esta región han emprendido aprovechamientos forestales⁷⁶, mientras que otras se han movilizado en contra de los aprovechamientos⁷⁷. Finalmente, están las regiones con excedentes de producción natural forestal (Sierra Norte y Sierra Sur). Además de cubrir las necesidades de leña, los bosques de estas regiones pueden producir madera para usos industriales. Aquí se han constituido, en torno a la producción forestal, uniones de comunidades, como la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales de Oaxaca (UCEFO), la Unión Zapoteca-Chinanteca (UZACHI) y la Unión Ixtlán-Etlá (IXETO), que junto con la empresa comunal de Ixtlán generan el 46% de la producción forestal del estado.

⁷⁵ Ibid., pp. 4 y 19. Se calcula, de manera conservadora, que el consumo anual *per capita* de leña es de 1.7 m³.

⁷⁶ Es el caso de la Unión Ixtlán-Etlá (IXETO), que aporta el 16% de la producción estatal de madera para la industria. Chapela, Fco., 1993, p. 4.

⁷⁷ En esta zona existe un Comité de Defensa de los Recursos Naturales de los pueblos Etecos.

3.5 Las luchas campesinas

3.5.1 Lucha por la tierra y lucha por la producción

La apropiación por parte de las comunidades indígenas oaxaqueñas del proceso de producción forestal es el resultado de una larga lucha; de hecho, puede decirse que es una lucha. Y no se la puede entender sin ubicarla en una corriente histórica de movilizaciones sociales a nivel nacional, en torno al territorio, la tierra y la apropiación de los procesos productivos.

Antes de las modificaciones salinistas al Artículo 27, la más reciente amenaza sobre la tenencia comunal en la Sierra Zapoteca fue el intento del Estado mexicano, a mediados del Siglo XIX, para desamortizar los terrenos comunales. La filosofía política liberal, plasmada en las Leyes de Reforma, sacralizaba la propiedad privada negando los derechos colectivos de las comunidades. La suposición de que "aquellos que no poseen nada a título privado no han salido aún del estado de naturaleza" fue la justificación racista del acelerado proceso de expropiación de tierras indígenas que se produjo a finales del Siglo XIX (Rajchenberg y Heau-Lambert, 1997, p.2) y que en diversas regiones del país creó las condiciones para la lucha revolucionaria de 1910-1917.

A raíz del reparto agrario (en los años treinta y cuarenta) el campo mexicano se "campesinizó" y durante algunas décadas hubo relativa calma. Sin embargo, como es sabido, la reforma agraria no fue acompañada por una política de fomento que permitiera la consolidación productiva de la agricultura campesina, y por otra parte fue una reforma parcial, pues muchas tierras quedaron sin repartir. El sector de campesinos sin tierra fue creciendo rápidamente. Más pronto que tarde la lucha por la tierra volvió a surgir en regiones diversas, a lo largo y ancho del país⁷⁸. Los campesinos, en lugar de buscar insertarse como mano de obra asalariada en el sistema capitalista, luchaban por recuperar o ampliar una base territorial productiva.

Durante los años setenta, cuando se generalizaron las tomas de tierras, también fructificó el debate teórico sobre el carácter de clase del campesinado. Mucha tinta corrió, como señala L. Paré, pues "el campesinado no se acomoda fácilmente en el modo de producción capitalista, ni como realidad social ni como categoría" (Paré, 1991, p.11). Algunos investigadores lo ubicaban como una clase social dentro del modo de producción capitalista como pequeña burguesía⁷⁹ o como remanente de un modo de producción anterior, en tanto que otros (Bartra, R., 1974) hablaban de un modo de producción mercantil simple.

Mucho se discutió sobre el potencial revolucionario de los campesinos (Paré, 1991, p. 12) y sobre la capacidad misma del campesinado para subsistir históricamente como ente social. Dos posiciones encontradas hubo en este debate:

⁷⁸ Ver la interesante y breve reseña histórica que del movimiento campesino hace Beatriz Canabal en *Hoy luchamos por la tierra...* (1984, pp. 35-54)

⁷⁹ Pozas, 1974, citado por Paré (ibid).

- la de los *descampesinistas*, que planteaban la inminente desaparición del campesinado; y
- la de los *campesinistas*, que veían una permanente refuncionalización del campesinado en el modo de producción capitalista.

No es lugar aquí para profundizar en el análisis de esta discusión⁸⁰. Baste decir que, en última instancia, lo que estaba en juego era una distinta concepción estratégica respecto a la lucha por el socialismo. Los descampesinistas adoptaron una posición bastante afin al Partido Comunista Mexicano, en tanto que los campesinistas se ubicaban del lado "populista" o "maoista".

Más allá del debate entre académicos, las propias movilizaciones mostraron la vitalidad y vigencia de la identidad campesina. Como señaló Armando Bartra, "las luchas por demandas campesinas y principalmente por la tierra no sólo son la tendencia principal (...) sino que lo seguirán siendo por un largo periodo histórico en la medida en que nuestro peculiar capitalismo dependiente es incapaz de absorber (...) de manera permanente e integral a la parte sustancial de los productores que hoy están directa o indirectamente vinculados a los medios de producción"⁸¹. El vigoroso desarrollo de la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA)⁸² no fue sino un síntoma de la vigencia cultural y política de la reivindicación agraria, particularmente en el sector más pobre de los trabajadores rurales. Más de la mitad de las organizaciones regionales aglutinadas en esta Coordinadora tenían una base predominantemente indígena, y tres de cada cuatro se ubicaban en el centro, sur y sureste del país (Bartra, A., 1985, p. 152).

En el rubro forestal, destacaba dentro de la CNPA la lucha de los comuneros de Milpa Alta, D.F. contra los abusos cometidos por la compañía Loreto y Peña Pobre⁸³. Sin embargo, no hubo una significativa movilización agraria en las regiones forestales puesto que la política de concesiones respetó, en lo esencial, la propiedad real y formal de los campesinos sobre la tierra. Así se evitaban "los riesgos políticos del despojo absoluto y la proletarización" (Jardel, 1990, p. 40)⁸⁴.

En los años ochenta surgieron nuevos movimientos campesinos y nuevas discusiones teóricas. "Ante una crisis agrícola persistente y una política oficial productivista, surgen organizaciones independientes de pequeños productores que logran

⁸⁰ Remitimos al (la) lector(a) a la *Polémica sobre las clases sociales en el campo* (L. Paré, coord.).

⁸¹ Señalamiento de Armando Bartra en una mesa redonda. *Ibid.*, p. 117.

⁸² La CNPA se crea en octubre de 1979.

⁸³ Un paso necesario dentro de esta lucha era la elección democrática de autoridades comunales, que era obstaculizada por las autoridades coludidas con la empresa. En julio de 1980, los comuneros impidieron que se celebrara una asamblea en un local particular, a espaldas de la comunidad. "Ante la provocación de Daniel Chicharo Aguilar, conocido talamontes y viejo enemigo de la comunidad, junto con sus pistoleros, la masa de comuneros se enardeció y se hizo justicia: roció de gasolina al Chicharo y le prendió fuego" (CNPA, 1981, pp. 30-31).

⁸⁴ "Incluso, en algunas regiones el reparto agrario o la legalización de las tierras fueron aceleradas para facilitar la creación de concesiones y reducir conflictos por el uso del suelo, como en el caso de Chihuahua" (Cf. Lartigue, 1983).

consolidarse sin endurecerse políticamente, en la medida en que su relación con el Estado es conflictiva, pero menos antagónica que la de quienes demandan tierra" (Bartra, A., 1985, p. 146). Algunos grupos que habían obtenido tierras durante los años setenta y numerosos ejidos vinculados desde tiempo atrás con la agricultura comercial pugnaban ahora por la apropiación del proceso productivo (crédito, precios, canales de comercialización, asistencia técnica...). Para enlazar e impulsar este tipo de movilizaciones nace la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA).

Dos grandes corrientes se dibujan en el movimiento campesino, corrientes que no logran articular esfuerzos⁸⁵. Resultaba difícil unificar el movimiento en un contexto de severa crisis económica, de política agrícola caracterizada por el fomento al sector exportador o *rentable*, a costa de los granos básicos, y de política agraria donde se daba por terminado el reparto de tierras (Paré, 1991, pp. 15-17). En términos de A. Bartra, el corporativismo agrario fue sustituido por un neocorporativismo agrícola. Los criterios de adjudicación de créditos establecían un filtro que excluía a los productores de zonas topográfica y/o climáticamente desfavorecidas. Era inevitable que los esfuerzos de unos por la retención del excedente y hacia una mayor eficiencia en la producción y la comercialización fueran tachados de "productivistas" o "neoclientelistas" por quienes se centraban en la lucha contra la pobreza, por justicia social, por tierras.

Los primeros fueron capaces, con mayores o menores esfuerzos, de establecer canales de negociación y *concertación* con el Estado. Se produjo un proceso de despolitización pragmática (o "no politización") en las organizaciones gremiales, que debilitó el control político oficialista de carácter corporativo⁸⁶. Los segundos se mantuvieron en la oposición, pero a prudente distancia de los partidos políticos, por rechazo a su "maximalismo, estilo proclamativo y propensión al manipuleo electoral" (Bartra, A., 1991, p. 9).

En los años noventa, la apertura comercial y las modificaciones que sufre la legislación agraria⁸⁷ llevan a muchos a preguntarse, con A. Bartra, *¿y si ahora si desaparece el campesinado?* "El gobierno en que los unorquistas habían cifrado sus esperanzas impulsa la más feroz contrarreforma agraria de nuestra historia, una 'reconversión' neoliberal que abarca desde el marco jurídico hasta las instituciones y las políticas, y cuyo impacto profundiza aún más la persistente crisis de producción agropecuaria y pone a los correosos campesinos mexicanos, ahora sí, en la inminencia de su definitiva aniquilación" (Bartra, A., 1997, p. 2). Las dificultades se acrecientan incluso para grupos y organizaciones que habían logrado cierta

⁸⁵ Ver, al respecto, los trabajos de Armando Bartra (1991) y Gustavo Gordillo (1988).

⁸⁶ Bartra, A., 1991, p. 9. En otro artículo (1997), Armando Bartra aclara que la cúpula unorquista desfranzaba de "neutralidad" sus fuertes compromisos con el salinismo. De hecho, varios intelectuales y líderes unorquistas pasaron a ocupar puestos en la SARH, el INI y la CNC, y avalaron la política antiagraria que amputó del Artículo 27 los principios justicieros" (pág. 2). En confrontación con esta postura, la mayor parte de los delegados de UNORCA simpatiza (o simpatizaba en ese entonces) con el neocardenismo.

⁸⁷ Mismas que abordaremos más adelante.

consolidación productiva. Haciendo un balance de diez años de lucha por la "apropiación del proceso productivo", Bartra señala que "en cierto modo es desalentador: algunas organizaciones han desaparecido sin pena ni gloria, muchas padecen graves problemas económicos o administrativos que las tienen al borde de la crisis, y pocas —si no es que ninguna— pueden presumir de bonanza financiera o siquiera de modesta estabilidad contable" (Bartra, A., 1991, p. 16.).

La política de *desincorporación* "se presentó, en el campo, como oportunidad y reto para el sector social de la producción. Pero para beneficiarse de la privatización de empresas, recursos y funciones públicas —siempre marginales pues los activos importantes son para las grandes corporaciones nacionales e internacionales— los pequeños productores asociados deben dar muestras de eficiencia gerencial. El único campesino bueno es el campesino rentable, sostienen los fanáticos del mercado". Desgraciadamente, para la mayor parte de los pequeños productores, "el certificado de mayoría de edad resulta una posdatada acta de defunción. Y el neoliberalismo no asume ni siquiera la responsabilidad. En su versión los culpables de la agonía no son el sistema ni las políticas públicas, sino la innata torpeza empresarial de los propios productores. Alegar las aportaciones decisivas de la economía campesina al empleo y soberanía laboral, así como al ingreso popular, la seguridad alimentaria, la preservación del medio ambiente, la sociabilidad y la cultura, es impropio cuando lo único que verdaderamente importa son los saldos contables" (Bartra, A., 1997, p. 2).

El sector "rentable" de pequeños productores organizados amplió sus esferas de gestión, lo que no significó, *per se*, un proceso democratizante: "La apropiación del proceso productivo por los campesinos organizados, si ha de conducir a la creación de nuevas formas de hegemonía popular en el ámbito regional, debe verse como algo más que la ampliación de atribuciones técnico-administrativas y no puede medirse por el número y tamaño de los aparatos económicos creados por una organización" (Bartra, A., 1991, p. 13). El reto radica, según A. Bartra, "en pasar de la apropiación formal a la apropiación real; del simple cambio de manos a revolucionar el proceso productivo; de la recuperación y distribución del excedente a su magnificación" (*ibid*, p. 21).

Por otro lado, en la medida en que los aparatos económicos de una organización campesina son —además de un capital— una fuente de servicios para los socios y beneficiarios, "la reproducción ampliada de estos aparatos deviene una necesidad organizativa. (...) En la perspectiva de quienes gestionan las empresas, la tentación de obtener legitimidad a cambio de servicios se vuelve irresistible..." (*ibid*, p. 13).

Estas observaciones no restan importancia a las experiencias que múltiples grupos campesinos han tenido buscando retener excedentes y a la vez construir espacios de gestión económica participativa y democrática.

Los años noventa han visto abrirse un amplio abanico de búsquedas teóricas y políticas. Dentro de la corriente que ha centrado su lucha en la apropiación de los procesos productivos, hay quienes se plantean ahora la lucha por los financiamientos y por la capacidad de decisión y participación en las fuentes de financiamiento. Los campesinos necesitan llegar a intervenir en las políticas de inversión, tanto en los consejos de administración de BANRURAL como en las negociaciones entre el

gobierno y las agencias internacionales de financiamiento. "Nadie va a concederles tal participación; tendrán que ganársela" (Solís, 1991, pp. 76-77).

En el ámbito académico han surgido perspectivas diversas, centradas en la organización campesina e indígena, la participación electoral, la integración de la mujer, las estrategias de reproducción, la etnoecología, la articulación de movimientos sociales con alcance regional, nacional e internacional, etc.

La polémica teórico-política que durante muchos años opuso a quienes hacían su "apuesta" en la lucha por la tierra y quienes priorizaban la lucha por la producción es, en las condiciones actuales, un falso debate. Como observa L. Paré (1991:22), "no se trata de concluir que haya ganado una posición teórica sobre la otra y un proceso sobre otro, sino de constatar más bien que el enfrentamiento discursivo entre visiones parciales de un proceso complejo y diverso cedió el lugar, tanto en el terreno académico como en el político, a una visión más dialéctica de la realidad. (...) La diversidad de manifestaciones de las reivindicaciones en el campo corresponde a la diversidad de actores sociales, unos en lucha todavía por el pedazo de tierra con qué subsistir, otros, en lucha para negociar mejores condiciones de precios, créditos, o para defender sus recursos de la expropiación o contaminación, etcétera".

3.5.2 La lucha por los recursos naturales

La lucha en defensa de los recursos naturales es un fenómeno que históricamente se ha presentado en muy diversas regiones del país, de manera dispersa. Hablamos ya de cómo se gestó y desarrolló en varias regiones del país, incluido el estado de Oaxaca, la lucha en contra de la prórroga a las concesiones forestales, a fines de los años setenta y principios de los ochenta.

Más o menos en esa misma época surge la movilización del Pacto Ribereño en Tabasco, misma que constituye un antecedente importante de este tipo de luchas. De acuerdo con L. Paré (1988:110), diversos factores vinculados con la presencia de PEMEX en la región generaron descontento entre la población: la contaminación acuática, atmosférica y terrestre provocada por la falta de planeación y la improvisación e irracionalidad que caracterizaron la etapa de crecimiento acelerado de PEMEX; los daños ocasionados por la construcción de plantas industriales, pozos, caminos y ductos; el bajo monto de las indemnizaciones y el retraso en los pagos; y diversos efectos indirectos, como la inflación y la escasez de servicios.

En 1976 se constituye el Pacto Ribereño, agrupando a ejidatarios, pequeños propietarios y otros sectores sociales. Ese mismo año bloquea los caminos de acceso a 13 pozos petroleros. La respuesta es represiva: los soldados desalojan los plantones y la organización es declarada ilegal. En 1977 PEMEX reconoce los daños ocasionados y adopta diversos compromisos, que sin embargo no cumple. En 1979 el Pacto denuncia la situación en un foro de la Organización de Estados Americanos, y logra así detener la represión. Sin embargo, sufre el sutil ataque del gobierno, orientado a "dividir para vencer": ese mismo año, "algunos miembros del pacto — principalmente propietarios privados— recibieron el pago de sus indemnizaciones, mientras que los auténticos campesinos continuaron esperando lo prometido" (ibid., p.115). Paralelamente, el gobierno y la propia empresa recuperan el discurso ecologista. PEMEX lanza la campaña "El verde es vida".

En 1983 tiene lugar la ocupación, por parte del Pacto, de 40 pozos e instalaciones, y el bloqueo de los accesos a varios complejos. De nuevo, los campesinos son desalojados y muchos dirigentes e integrantes son aprehendidos. Pero la lucha sigue y, por lo que se ve, seguirá...

Otras luchas en defensa de los recursos naturales han sido la de los comuneros de Pajapan, Veracruz, en contra de la construcción del puerto industrial de la Laguna del Ostión; la de los pueblos lacustres de las zonas de Pátzcuaro y Chapala en contra de la contaminación del agua; la de los comuneros de Santa Fe de la Laguna en oposición a la instalación de un reactor para investigaciones nucleares en terrenos de la comunidad; y las movilizaciones —muchas de ellas a pequeña escala— que han emprendido diversas comunidades para defenderse de las empresas que talan sus bosques o explotan sus bancos de arena, piedra, cal o cemento. Algunas comunidades han luchado por obtener una retribución por el agua que se extrae de su territorio para surtir a los núcleos urbanos cercanos (Blanco et.al., 1996, p. 84-87). Recientemente, muchos grupos campesinos, en alianza con organizaciones ecologistas, han puesto en marcha proyectos para la defensa y conservación de los suelos, el agua, el ambiente y los bosques. Como señala L. Paré, “casi todas las comunidades, sobre todo las indígenas, tienen un problema por despojo o amenaza a sus recursos naturales. Algunas cuentan con formas de organización más permanentes, otras se organizan sólo mientras dura la amenaza. Cuando el enfrentamiento es con una empresa poderosa, muchas comunidades logran rebasar sus diferencias y unirse para hacerle frente” (ibid, p. 122).

Para algunos autores, como V.M. Toledo (1992, p. 21-22), el *movimiento ecológico-político* aparece como “una fase superior de la lucha campesina” (...) cualitativamente diferente y, sobre todo, portador de una perspectiva nunca antes visualizada. (...) La aparición de movilizaciones campesinas puestas en acción alrededor de una o varias demandas ecológicas supone el surgimiento de un potencial político nunca antes imaginado (...). Se produce un salto ideológico que restablece la presencia de los elementos que operan como la fuente primaria o primigenia de todo el proceso de producción, vuelve presente una dimensión fundamental de la cultura y cosmogonía campesinas (especialmente de las indígenas) e inserta las movilizaciones en un torrente universal de lucha planetaria”.

Con la insurrección zapatista en enero de 1994, las reivindicaciones territoriales y de autonomía indígena pasan a ocupar el centro de la atención. De ello hablaremos más adelante.

3.6 Un margen político para la silvicultura campesina

Durante la década de los setenta, cuando la vigencia de varias concesiones llegaba a su fin, y cuando estaba en su apogeo la lucha por la tierra en varias regiones del país, muchos ejidos y comunidades indígenas reclamaron el control de sus bosques, logrando evitar la renovación de las mismas. Estas luchas tuvieron eco en una de las vertientes de la política forestal, implementada desde 1976. Ese año la Subsecretaría Forestal y de la Fauna (SFF), de la SARH, puso en marcha el Programa Nacional de Desarrollo Forestal, el cual quedó a cargo de una Dirección General de Desarrollo Forestal (DGDF). Indudablemente, la apertura de una coyuntura política favorable a la apropiación del

proceso productivo por parte de los campesinos forestales estuvo ligada a la presencia de un sector de funcionarios progresistas. En un documento oficial de la DGDF se plantea la urgencia de "reparar el más serio error hecho en la actividad forestal en México: el no permitir y favorecer la participación activa de los dueños y poseedores de los montes en el proceso productivo. *Ellos y no alguien por ellos*, participando activa y constructivamente" (DGDF, 1979, p. 11)⁸⁸.

Desde 1977 y hasta mediados de la década de los 80s, bajo la consigna de la "socio-producción", la DGDF desarrolló en los estados de Puebla, Tlaxcala, Querétaro, Veracruz, Hidalgo, Michoacán, México y Morelos⁸⁹ un programa de sensibilización, capacitación y organización que, si bien no estuvo exento de contradicciones y contradicciones, llevó a la constitución de numerosas Unidades Productoras de Materia Prima Forestal (UPMPs). Muchos ejidos dejaron de ser rentistas, se convirtieron en productores de materia prima, y posteriormente en procesadores de la misma. La empresa social forestal hizo aparición en el escenario.

El marco legal se adaptó en función de la estrategia de socio-producción. La Ley Federal de Reforma Agraria de 1978 decía que "la explotación de los bosques y montes propiedad de ejidos y comunidades agrícolas o forestales, así como la transformación industrial, deberá hacerse directamente por el ejido o la comunidad". Se dispuso también "que el Ejecutivo federal se ocupe de organizar a los núcleos de población ejidal y los que de hecho o de derecho guarden la situación comunal para lograr el aprovechamiento directo y en beneficio de los propios grupos ejidales y comunidades indígenas, de los recursos forestales de su propiedad, otorgándoles asistencia técnica y ayuda financiera"⁹⁰.

En 1978, según el informe anual de la Dirección General para el Desarrollo Forestal correspondiente a ese año, la superficie forestal estaba distribuida, aproximadamente, en 5,000 predios ejidales, 100 comunidades y 180,000 predios de propiedad privada; sin embargo, únicamente en 600 ejidos, 12 comunidades y 1,300 predios particulares existía un aprovechamiento forestal organizado. El mismo informe reporta

⁸⁸ Los objetivos del programa de Desarrollo Forestal eran:

- Propiciar una actividad productiva permanente que cree riqueza y sea fuente de empleo
- Contribuir a mejorar el nivel de vida de las comunidades asentadas en áreas con vocación forestal, logrando que los dueños y poseedores del bosque obtengan trabajo remunerado, participen significativamente en el aprovechamiento racional del recurso como propietarios o socios de las organizaciones que se establezcan para la producción, la industrialización y la comercialización tanto de madera como de los otros recursos existentes en las áreas boscosas
- Contribuir a obtener la autosuficiencia del país en maderas primas forestales, logrando que se coseche en forma sostenida y rentable toda la disponibilidad maderable, incluyendo los celulósicos
- Coadyuvar al esfuerzo de producción alimentaria y energética y al equilibrio ecológico, logrando que las áreas boscosas constituyan un medio efectivo para la regulación del clima, la conservación de suelos agrícolas y ganaderos, la producción de agua, el desarrollo del recurso faunístico y la generación de energía" (DGDF, 1979, pp. 15-16)

⁸⁹ En estos estados se concentra el 50% de la población que habita en los bosques. Grupo AMETICAL, op.cit., p. 66.

⁹⁰ Segundo capítulo del Título quinto de la Ley Forestal promulgada ese mismo año. Citado en Grupo AMETICAL, 1980, p. 49.

para ese año la existencia de 130 empresas ejidales, responsables del 17% de la producción, lo que contrasta con los datos correspondientes a 1970: 30 empresas ejidales, responsables del 7% de la producción⁹¹. El que una empresa sea ejidal no significa forzosamente que haya una participación mayoritaria en la toma de decisiones o en el reparto de beneficios; en muchos casos la administración queda a cargo de líderes ejidales burocratizados y en ocasiones corruptos (Grupo AMETICAL, 1979, p.56 y DGDF, 1978). Los únicos beneficios que recibe la comunidad es un raquíico derecho de monte y un reparto de utilidades igualmente raquíico.

En 1986 fue adoptada una Ley Forestal que, en concordancia con la ley de Reforma Agraria, postulaba que sólo los propios dueños y poseedores de bosques podrían ser permisionarios de los aprovechamientos. Se abrió así la posibilidad de que los ejidatarios y comuneros controlaran la gestión del recurso a través de la concesión de los Servicios Técnicos Forestales, se estableció un marco de fomento a la participación del sector social, se garantizó el derecho de reclamo frente a decretos restrictivos como vedas y zonas de reserva, y se introdujeron conceptos avanzados de sostenibilidad, como el manejo de cuencas.

Este marco legal, "producto de una década de luchas campesinas" (Chapela, G., 1996, p. 355)⁹², buscaba fomentar la participación mixta en la industrialización de los recursos forestales, dejando en manos de los ejidos y comunidades la gestión silvícola. Por otro lado, la Ley de 1986 impedía el acaparamiento de los permisos de aprovechamiento forestal por industriales sin bosque.

Por esas épocas se constituyeron en varias zonas del país Consejos Regionales de Comercialización y Abasto, en los que participaban autoridades forestales, agrícolas y agrarias, así como productores e industriales. Estos Consejos conformaron un espacio de negociación y planeación y asumieron funciones de coordinación de políticas y fijación de precios.

Durante las décadas de los ochentas y noventas vemos cómo se consolidan diversas organizaciones de productores, nucleares y regionales. G. Chapela estimaba en 1992 que, si bien sólo el 20% de los ejidos y comunidades involucrados en la producción forestal formaban parte de una organización más amplia, existían ya 83 organizaciones en 22 estados de la República. De éstas, 54 eran organismos regionales de segundo nivel, entre los cuales podemos mencionar a las uniones de ejidos Hermenegildo Galeana de Guerrero, Emiliano Zapata de Durango, Emiliano Zapata de Morelos, Puebla y México, las que confluyen en la ARIC Felipe Ángeles de Chihuahua, la Sociedad de Productores Forestales de la Sierra de Arteaga, las Sociedades Civiles de productores forestales en Quintana Roo, la Unidad de Producción Adalberto Tejeda, de Huayacocotla, Veracruz, la Unión de Ejidos Pueblo Maya, de Campeche, la Sociedad de Ejidos de Producción Agropecuaria e Industrial de la Sierra Norte de Puebla y las uniones de ejidos Lázaro Cárdenas y Melchor

⁹¹ Para 1992, según el Ing. León Jorge Castaños, las empresas ejidales y comunales producían el 40% de la madera en rollo y 15% de la madera aserrada. Citado en Klooster, 1997, p.151.

⁹² En muchas de las regiones que estuvieron sujetas al régimen de concesiones se desarrollaron luchas por la reapropiación de los bosques. Los casos más conocidos son los de Oaxaca, Guerrero, Durango y la cuenca de abastecimiento de la empresa Loreto y Peña Pobre, en los estados de México, Morelos y D.F.

Ocampo de Michoacán, además de las organizaciones oaxaqueñas mencionadas en el inciso anterior.

A nivel nacional ha habido algunos intentos de articulación organizativa. El primero fue el que cobijó, desde 1985, la UNORCA, con el nombre de Red Nacional de Organizaciones Campesinas Forestales (NOCAF). Un año después se creó la Unión Nacional de Comunidades Forestales, adscrita a la Confederación Nacional Campesina y afiliada al PRI (Chapela, G., 1994, p. 20). No pudo prosperar, por cierto desprestigio, pero constituyó una empresa comercializadora denominada "Productores Forestales y Agrícolas de la República Mexicana", PROFOAGREMEX, que ha coordinado los esfuerzos de algunas organizaciones de productores.

Posteriormente, la Red NOCAF se convirtió en la Red MOCAF (Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales), con mayor independencia respecto a la UNORCA. Se abocó a promover las gestiones de las organizaciones que la conformaban y a estudiar posibilidades comerciales. En 1991 y 1992 promovió un intenso debate sobre las propuestas relativas a la legislación forestal, mismas que abordaremos en el siguiente inciso.

Desde el sector de los funcionarios públicos —algunos de ellos ex-asesores de organizaciones campesinas— ha habido en diversos momentos iniciativas de agrupamiento organizativo. En 1993, un taller convocado por algunos funcionarios para coordinar la presentación de propuestas ante el Programa Nacional de Solidaridad deviene en asamblea constitutiva de la Unión Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias (UNOFOC), organismo que ha contado con suficiente respaldo económico e interlocución política para consolidarse (Chapela, G., 1994, p. 41)

Sin embargo, como señala Gonzalo Chapela (1992, p. 344), no ha sido posible una convergencia de todas las organizaciones a nivel nacional "ni, mucho menos, el establecimiento con alianzas con otros sectores sociales con los que pudieran compartir elementos significativos de interés, para contar con el peso suficiente en el terreno de la toma de decisiones actual". Las razones de ello son el regionalismo de las alianzas de las organizaciones, la inexistencia de un interlocutor o enemigo que aglutine los esfuerzos y demandas, las deficiencias en la conectividad entre los distintos niveles de apropiación de las organizaciones, el patrimonialismo político (es decir el alineamiento de las organizaciones en torno a la oferta de los gestores o asesores) y el efecto dispersante de las instituciones públicas, especialmente del PRONASOL, el cual sustituye a las organizaciones por estructuras como los comités de Solidaridad y cobra lealtades a cambio de la asignación de recursos públicos (Chapela, G., 1994, p. 42). Por otro lado, el contexto ha sido muy desfavorable; la crisis económica de 1982 a 1988 y la apertura comercial de los años noventa significaron un serio problema para el desarrollo de las organizaciones. Resulta difícil emprender iniciativas de articulación a nivel nacional cuando la estrategia es principalmente defensiva.

3.7 Adecuación del marco legal forestal al modelo económico neoliberal

Durante las últimas cinco décadas, como observa D. Korten (1997:4), "las instituciones de Bretton Woods se han mantenido fieles a su mandato de promover el crecimiento económico y la globalización. A través de préstamos y ajustes estructurales, el Banco Mundial y el FMI han presionado a los países del Sur a abrir sus fronteras y enfocar sus economías hacia la producción para la exportación". Estas instituciones han cumplido sus metas, pero "el mundo tiene más gente pobre hoy que jamás antes y hay una aceleradamente creciente brecha entre los ricos y los pobres. Una extendida violencia está rompiendo en pedazos familias y comunidades en todas partes. Y los ecosistemas del planeta se están deteriorando a un ritmo alarmante" (ibid.).

Las corporaciones han adquirido un gigantesco poder y han logrado con el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) recomponer las reglas del mercado en su propio favor y establecer en numerosos países del orbe la protección legal necesaria para continuar la expansión de sus operaciones sin ninguna preocupación social o ambiental.

En el caso de México, la entrada en vigor del TLCAN, del que posteriormente hablaremos, conllevó una serie de modificaciones legislativas, diseñadas para adecuar el aprovechamiento de los recursos al proceso de libre mercado. Entre 1991 y 1992 fueron modificadas la Ley Agraria, la Ley Forestal, la Ley de Aguas y otras.

Las principales modificaciones en el marco legal, desde el punto de vista forestal, son las siguientes:

3.7.1 El Artículo 27 Constitucional

Las modificaciones de 1992 cierran definitivamente el reparto agrario que se venía haciendo desde 1934. Con ello, se afirma, se otorgan los derechos definitivos sobre la tierra a los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios, y se garantiza la seguridad jurídica a la propiedad rural al elevar a rango constitucional las formas de tenencia ejidal y comunal, incluyendo la pequeña propiedad. Entre los objetivos de estas modificaciones estaban el promover la capitalización del campo a través de la reactivación de la producción con nuevas formas de asociación y el generar un mercado de tierras, hasta entonces formalmente inexistente debido a los inherentes riesgos políticos (CCMSS y GEYSER, 1995, p. 39). Este mercado de tierras puede, en determinadas regiones y circunstancias, llevar a la desaparición de la propiedad social de la tierra, e inclusive de los bosques.

A resultas de estas modificaciones al Artículo 27, se han establecido algunas asociaciones entre los núcleos agrarios forestales y empresarios privados, como la de varios ejidos de la Costa Grande de Guerrero con empresarios norteamericanos. Estas asociaciones, como señala L. Merino (1997:161-162), constituyen una nueva versión del rentismo forestal, en la que las comunidades ceden el control de sus recursos a cambio de beneficios económicos reducidos.

3.7.2 La Ley Agraria

La nueva Ley Agraria, reglamentaria del Artículo 27 Constitucional, se autorizó en febrero de 1992. Contempla la transferencia de funciones a los campesinos para

otorgarles mayor autonomía a través de sus representantes y autoridades; abre la posibilidad de la libre asociación con terceros; promueve las asociaciones mercantiles; y establece la posibilidad de que las tierras ejidales parceladas se vendan, cuando así lo determine la Asamblea General del ejido. Las tierras de las comunidades indígenas se mantuvieron en una categoría diferente al considerarse —al menos hasta ahora— inalienables, inembargables e imprescriptibles.

Si bien la ley incorpora cambios necesarios, también encierra un sinnúmero de contradicciones: en el nuevo Artículo 27, la figura de la pequeña propiedad forestal llega a 800 hectáreas. De acuerdo con la Ley Agraria, se pueden agrupar hasta 25 socios mercantiles e integrar territorios de 20,000 hectáreas. Otras formas de acceso a la tierra son las asociaciones en participación, la renta y las medierías de tierras, las cuales están establecidas también en la nueva Ley Agraria. “Se abre la posibilidad de garantizar a largo plazo las inversiones mediante la vigencia de períodos renovables a 30 años; con ello se establecen los mecanismos para la integración de territorios nacionales con fines de concesión privada” (CCMSS y GEYSER, 1995, p. 40).

En el caso de los bosques y selvas se establece que no se pueden dividir o parcelar, lo que podría interpretarse como un mecanismo conservacionista de las áreas forestales, pero también como una forma de mantener áreas atractivas para el establecimiento de sociedades mercantiles. Los bosques y selvas no fueron asignados en pleno dominio a los ejidatarios y comuneros, lo que podría conllevar el riesgo de que sean destruidos para que las tierras puedan ser asignadas y tituladas individualmente (Provencio y Carabias, 1992, p. 12; Lara, 1992, p. 18). Este riesgo es particularmente grave en regiones donde existen bosques ya parcelados, como en Michoacán.

3.7.3 La Ley Forestal.

La reglamentación a la Ley Forestal de 1986 entró en vigor en 1988, pero fue derogada apenas cuatro años después. En noviembre de 1992 el Congreso adopta una nueva ley que establece que las inversiones privadas serán la principal medida correctiva para reactivar a la industria del ramo. Fundamentalmente, la Ley rompe con la exclusividad de los campesinos sobre sus recursos, al permitir que la administración de los permisos de aprovechamiento sea libremente transferida mediante operaciones mercantiles, ligadas o no a la adquisición de áreas forestales: “la situación para los dueños de los bosques retrocede a los años anteriores a 1986, retomando aspectos de la legislación que parecían ya superados” (Lara, 1992, p. 19). Por otro lado, desaparecen los Consejos Regionales de Abasto y Comercialización. Los espacios de participación social están enmarcados dentro de la conformación de un Consejo Técnico Consultivo Nacional y la creación adicional de Consejos Regionales, más cercanos a la problemática directa del desarrollo rural regional.

La nueva ley muestra ciertos avances en la simplificación de los requisitos, pero su sentido desregulatorio conlleva un riesgo de que se genere una sobreexplotación del recurso. Se mantiene la obligatoriedad del marqueo del arbolado, pero se elimina el control sobre el tránsito de madera (guías y remisiones); se cancela la regulación regional sobre el establecimiento de nuevas industrias, con lo que se arriesga el mantenimiento de la cobertura forestal y se estimulan los aprovechamientos irregulares (ibid, pág. 41).

Inconformes con la Ley Forestal de 1992, y viendo que la legalización de las sociedades mercantiles como poseedoras de tierra abría la puerta a la concentración de los recursos en manos privadas, varias organizaciones campesinas forestales afianzaron una coordinación, la Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales (Red MOCAF), y generaron en 1995 una propuesta de política alternativa. Esta propuesta estaba orientada a la consolidación de los procesos organizativos campesinos y planteaba un aprovechamiento sustentable de los recursos forestales. Intentando establecer un contrapeso al programa Procampo, que subsidia a los productores maiceros en función de las hectáreas que cultiven cada año, y que por ende propicia los procesos de deforestación, se planteó el establecimiento de un "Probosque" o "Proforestal", que incluiría un subsidio destinado a los ejidos y comunidades⁹³ para permitir el tránsito de las organizaciones hacia el control de las diferentes fases del proceso productivo. Señala Ana de Ita (1997:87) que "estos subsidios compensarían la competencia comercial desfavorable establecida a raíz del TLC con la producción forestal de Estados Unidos y Canadá, significativamente subsidiada, y también los subsidios otorgados a los productores de granos y a los cafetaleros mexicanos. El Procampo, sin una alternativa paralela para el bosque natural, había incrementado la presión para los desmontes" (ibid.). La propuesta de la Red MOCAF fue rechazada.

3.7.4 El fomento a las plantaciones

De acuerdo con Luisa Paré (1992:53), "en la nueva división internacional del trabajo, parece que a las zonas tropicales, caracterizadas por su biodiversidad y su gran potencial para alimentar y curar a la humanidad, les toca en los albores del Siglo XXI el rol de producir materia prima para las industrias papeleras de Estados Unidos o Japón".

Dado que las modificaciones legales (agrarias y forestales) de 1992 no fueron, desde el punto de vista de los inversionistas, suficientes para el establecimiento de las plantaciones forestales, se generaron desde ese entonces fuertes presiones en la política gubernamental, dada la importancia de la captación de inversiones en el modelo económico vigente⁹⁴. En mayo de 1996 la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) emitió una Norma Oficial⁹⁵ en la que se delimitan las áreas susceptibles para el establecimiento de las plantaciones, sobre una superficie objetivo de 875 mil hectáreas. Pocos meses después se emprendieron las reformas a la Ley Forestal, con el fin de eliminar las regulaciones que limitaban el establecimiento y aprovechamiento de las plantaciones comerciales. Semarnap decidió promover el establecimiento de dos regímenes distintos, uno para el bosque natural y otro para las plantaciones forestales, y presentó para estas últimas un anteproyecto en torno al cual se organizaron Foros de Consulta.

⁹³ A diferencia del Procampo, que subsidia a los productores en lo individual.

⁹⁴ También hay que tomar en cuenta que dentro de (o muy cerca de) el grupo gobernante, existen funcionarios con intereses económicos directamente vinculados con los proyectos de plantaciones. Cf Avilés, La Jornada ...???

⁹⁵ Norma Oficial Mexicana de Emergencia NOM-EM-002-Semarnap-Sagar 1996. En *Diario Oficial*, 6 de mayo de 1996.

Intentando modificar la propuesta de ley, organizaciones como la Red MOCAF, Productores Forestales y Agropecuarios de la República Mexicana (PROFOAGREMEX), la Unión Nacional de Organizaciones en Forestería Comunal (UNOFOC), la Confederación Nacional Campesina (CNC), la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA) y la Unión Nacional de Productores Forestales y Frutícolas (UNAPRFF) crearon un frente y presentaron en enero de 1997 una propuesta (UNOFOC et.al., 1997) cuyo eje era la participación de los dueños de los bosques como condición indispensable para su manejo y aprovechamiento sustentable. Sin embargo, como señala Ana de Ita, "la alianza inestable establecida entre estas organizaciones, cada una de las cuales actúa bajo distintas líneas políticas, no les permitió durante la negociación coordinar mecanismos de presión que ampliaran su margen de maniobra" (De Ita, 1997, p.90). Muy pocos elementos de su propuesta fueron incorporados a las reformas legislativas. A pesar de ello, las mencionadas organizaciones, junto con la mayoría de las organizaciones campesinas agrupadas en el Congreso Agrario Permanente y algunas organizaciones ciudadanas como el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, respaldaron la iniciativa, considerando que era la única manera de regular las plantaciones forestales comerciales y condicionar su establecimiento a ciertos requisitos.

A partir de 1997, la política de fomento a las plantaciones pasa a ocupar un lugar central en la política forestal. Se repite la historia de las concesiones: "fuerte promoción gubernamental, incentivos económicos a través del subsidio público, estrategia basada en la empresa privada, relegamiento de los campesinos poseedores de la tierra al papel de rentistas y trabajadores eventuales" (Jardel, 1997, p. 65). La propiedad ejidal y comunal aparece como un obstáculo, que en el caso de las concesiones se intentó salvar con decretos y que ahora se busca eliminar con las reformas a la legislación agraria.

Uno de los aspectos más notorios de esta política es el subsidio que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorga a los inversionistas, y que cubre hasta el 65% del costo de las inversiones, incluyendo el pago de utilidades a los propietarios de tierras. Desde el punto de vista tecnológico, las plantaciones, tal como están diseñándose, constituyen una aberración: "la promisoriosa tecnología 'de punta' que actualmente manejan las empresas norteamericanas y canadienses en el ramo forestal, y que se busca introducir en México, está basada en el manejo de grandes plantaciones que se reforestan con dos o tres especies de rápido crecimiento sobre terrenos que son desmontados a tala rasa. Esta forma de funcionamiento ha destruido ya un 85% de los bosques primigenios de los Estados Unidos" (Lara, 1992, p. 19).

Esta política, como bien señala E. Jardel (ibid, p.67), soslaya "aspectos esenciales para una gestión integral de los bosques y selvas, que debe incluir la asignación equilibrada de recursos financieros al fortalecimiento de las organizaciones de productores, al manejo de bosques naturales, la restauración o rehabilitación de áreas degradadas, la conservación del germoplasma forestal, la investigación, la capacitación técnica, la formación de profesionales forestales, etc. Parece que se está apostando la mayor parte a incentivar un solo esquema y a favorecer intereses particulares de corto plazo".

3.7.5 La polémica jurídica en torno a la autonomía indígena

Un último aspecto de tipo legal tiene que ver con la sincronía que hubo entre las reformas a la Ley Forestal y la iniciativa de reforma constitucional sobre los derechos de los pueblos indios, derivada de los acuerdos entre el Ejército Zapatista de Liberación Nacional y el gobierno mexicano. Esta iniciativa, elaborada por la Comisión de Concordia y Pacificación (COCOPA) plantea, entre otros muchos asuntos, reformar el Artículo 4º constitucional, para establecer como uno de los derechos de los pueblos indios el de "acceder de manera colectiva al uso y disfrute de los recursos naturales, de sus tierras y territorios, entendidas éstas como la totalidad del hábitat que los pueblos indígenas usan u ocupan"⁹⁶. El gobierno rechazó la iniciativa, y así quedaron congeladas las negociaciones entre el EZLN y el gobierno.

Tal como señalan Rajchemberg y Heau-Lambert (1997:1), el incumplimiento de los acuerdos de San Andrés reedita "la vieja disputa entre quienes no conciben a la tierra más que como instrumento de una actividad lucrativa y quienes hacen de ella uno de los elementos de un conjunto más amplio donde se crea y recrea la vida comunitaria".

Las reformas a la Ley Forestal se aprobaron a pesar de no existir aún un marco constitucional que definiera los derechos de los pueblos indígenas, lo que resulta un contrasentido, tomando en cuenta que más de la tercera parte de los bosques ejidales y comunales están ubicados en regiones indígenas⁹⁷. Ciertamente, la inclusión del tema de la autonomía indígena en la discusión sobre las reformas a la Ley Forestal hubiera implicado debatir la política agraria del régimen y en particular la Nueva Ley Agraria de 1992. Esto resultó inaceptable para SEMARNAP, ya que el tema agrario no está en su agenda. En términos generales, sus políticas están enmarcadas en las concepciones que dieron lugar a las reformas al Artículo 27 Constitucional, y dado su interés por el desarrollo de las plantaciones forestales, consideró urgente establecer un marco jurídico que les permitiera operar (De Ita, 1997, p. 92).

3.8 El marco legal e institucional para la protección y manejo sostenible de los recursos naturales

Las modificaciones incorporadas en 1992 a la Ley Agraria, además de establecer criterios para delimitar la propiedad de la tierra, contienen algunas disposiciones relativas a las formas de producir. Sin embargo, es en la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección Ambiental (LGEEPA) donde estos asuntos se abordan cabalmente. La LGEEPA declara como asuntos de interés de la Federación el aprovechamiento racional del suelo en actividades productivas, de acuerdo con su vocación; y la prevención y control de la contaminación y degradación de los suelos, además del aprovechamiento racional de los recursos forestales y la protección de la flora silvestre (Provencio y Carabias, 1992, p. 8).

⁹⁶ El tema de la autonomía indígena se abordará con más detalle en un inciso posterior.

⁹⁷ Ver lo que señala al respecto Ana de Ita (1997, pp. 94-95).

En 1994 se crea la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), la cual concentra actividades que estaban repartidas en otras instancias gubernamentales: el manejo del agua y de la actividad pesquera, la conservación de flora y fauna, y la protección ambiental.

Las responsabilidades de SEMARNAP se rigen bajo leyes diferentes, si bien jerárquicamente vinculadas: la LGEEPA y su Reglamento, la Ley Forestal, la Ley de Aguas, la Ley de Pesca, la ley de Caza y sus respectivos Reglamentos. Además están las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) relacionadas con el ambiente y los recursos naturales, elaboradas por el Instituto Nacional de Ecología (INE), entidad dependiente de la SEMARNAP (CCMSS y GEYSER, 1995, p. 41).

Respecto al aprovechamiento de los bosques, legalmente se requiere la existencia y aprobación de un plan de manejo con duración de al menos 10 años. Hasta 1992, esta labor correspondía a las Direcciones Técnicas Forestales de las UCODEFOs (Unidades de Conservación y Desarrollo Forestal). Estas últimas eran áreas administrativas delimitadas para la producción forestal, heredadas de la época de las concesiones. Cada UCODEFO podía abarcar varias comunidades indígenas y/o ejidos agrupados, con lo que se cubría una superficie de decenas de miles de hectáreas; el manejo de estos bosques quedaba a cargo de una dirección técnica formada por profesionistas forestales, y apoyada por técnicos comunitarios entrenados por los primeros. De esta forma, había un equipo técnico local permanente que elaboraba los planes de manejo, ejecutaba algunas actividades y supervisaba el trabajo de los técnicos comunitarios. La mayoría de las comunidades indígenas y de los ejidos organizados, manejaban su recurso forestal a través y con el apoyo de estas direcciones técnicas.

A partir del adelgazamiento del Estado y la desregulación impulsada con las nuevas leyes, los apoyos técnicos y controles legales que solían hacerse desde las dependencias gubernamentales o a través de las UCODEFOs pasan a ser competencia de bufetes privados registrados ante la autoridad forestal. Esta última mantiene la tarea de registrar y autorizar los planes de manejo, hacer supervisiones en campo, levantar infracciones y promover campañas contra incendios. Numerosos bufetes, en su competencia por atraer clientes, están realizando planes de manejo baratos, "al vapor" y sin la meticulosidad requerida, lo que va en perjuicio de los bosques y las comunidades. Las autoridades forestales no han establecido mecanismos para el control de calidad de los servicios técnicos.

Con todo, y desde una perspectiva global, la Semarnap está abriendo nuevos derroteros en la política ambiental. Por primera vez, se otorga un rango tan alto a los asuntos ambientales en la administración federal. Algunos de los mecanismos de política ambiental que se están utilizando son la elaboración de normas ambientales dentro de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), el ordenamiento ecológico del territorio y el desarrollo de instrumentos económicos que permitan asignar costos a los servicios ambientales, es decir, la contabilidad total ambiental de las actividades humanas (ibid, p. 42).

La firma del Tratado de Libre Comercio trajo consigo una serie de compromisos ambientales para México a través del Acuerdo Paralelo sobre Cooperación Ambiental. Con el fin de hacerlo operativo se creó la Comisión para la Cooperación Ambiental de Norteamérica (CCA), coordinada por los tres países. Esta comisión ha abierto un nuevo capítulo en las relaciones internacionales de México, así como en la resolución de

disputas provenientes de problemas ambientales nacionales puesto que recibe denuncias provenientes de personas u organizaciones no gubernamentales de cualquiera de los tres países, en contra de los gobiernos, por incumplimiento del derecho ambiental. Con ello diversos actores sociales pueden presionar por la resolución de diversos problemas ambientales (ibid.).

Por otro lado, la Semarnap está abriendo espacios institucionales de discusión pública sobre la política ambiental y el desarrollo regional. Se abre así, en teoría, la posibilidad de establecer un diálogo entre los productores, los empresarios, los organismos no gubernamentales, los académicos, los pobladores en general y los diversos niveles gubernamentales. La realización de este diálogo depende, en los hechos, de la existencia de voluntad política efectiva en los funcionarios de gobierno, así como de una bien cimentada capacidad propositiva en los diversos sectores sociales involucrados en el manejo de los recursos. No podrá haber una participación efectiva en los espacios de participación ciudadana si no se reconstruye la base de credibilidad respecto a las instituciones de gobierno, erosionada por décadas de políticas erráticas, cuando no marcadamente anticampesinas.

3.9 El sector forestal mexicano en tiempos del TLC

Si bien algunas de las políticas recientes pueden ser consideradas como "aciertos", tanto desde el punto de vista social como ambiental, el panorama general es bastante desastroso. La producción maderable, que en 1987 alcanzó diez millones de metros cúbicos, ha venido disminuyendo; en 1995, era sólo de 6.3 millones de m³ (Lara, 1992, pp. 14-15; DGF, 1995)⁹⁸. Sólo la mitad de los permisos de aprovechamiento se ejercen (Chapela, G., 1996, p. 344). En 1995, el déficit en la balanza comercial de productos forestales, incluyendo papel, era de más de mil millones de dólares (DGF, op.cit.).

Desde antes de la firma del TLC, todas las empresas silvícolas mexicanas (privadas, ejidales o comunales) enfrentaban problemas de comercialización, debido a varios factores:

- la entrada de México al GATT (1986), que abrió la puerta a las importaciones de madera a muy bajo precio,
- una elevada inflación, que contrajo todo el mercado interno,
- una recesión que afectó, entre otras industrias, a la de la construcción, y
- la reducción del gasto público (la obra pública demanda grandes volúmenes de madera).

La entrada de México al GATT se dio en un momento de crisis económica nacional caracterizada por una inflación acelerada, altas tasas de interés y atractivas ganancias en la Bolsa de Valores, lo que desmotivaba la inversión productiva. Las importaciones de madera se dispararon mientras numerosas empresas nacionales estaban cerrando por ser incosteables. Las importaciones llenaron el hueco dejado por la industria

⁹⁸ La producción es muy baja en términos del potencial productivo anual maderable, que es de 24.9 millones de m³ (DGF, 1995).

nacional. La firma y entrada en vigor del TLC, en enero de 1994, significó simplemente la continuidad de una política trazada desde 1985 (ibid., p. 30).

Durante el período 1987-1993 las tasas de interés para los créditos productivos se elevaron significativamente (Gaona, 1993); además, se mantuvo sobrevaluado al peso mexicano y se abrieron las fronteras a la importación. El costo de las inversiones productivas se elevó demasiado, sobre todo considerando que en el caso del sector forestal los plazos de recuperación son muy largos (CCMSS y GEYSER, 1995, p. 21). El desnivel en los costos de producción con otros países abatió los precios de los productos forestales y saturó el mercado doméstico. Para 1993 se registró una subutilización de la planta productiva instalada del orden del 37.7% en el aserrío, 41.8% en la industria del triplay y tableros, y del 32.7% en la de celulosa (DGF, 1995).

La industria mueblera y de la construcción, que generan gran parte de la demanda de productos maderables, prácticamente se estancaron. La única rama que ha mantenido un crecimiento constante es el de la celulosa, donde la importación contribuye con un 48% de la demanda nacional.

La quiebra de numerosas industrias y la disminución de la producción en aquellas que lograron sobrevivir tuvieron como resultado durante el período 1987-1993 una pérdida del 16.5% de los empleos remunerados dentro del sector (ibid). La devaluación de diciembre de 1994 colocó a los productos nacionales (incluyendo los forestales) en un mejor lugar para competir en el exterior. Sin embargo, se produjo una profunda contracción del mercado interno que paralizó a las industrias de la construcción y de mueble y abatió la capacidad de compra del consumidor nacional.

Cuadro 1. Comparación de la balanza comercial del sector forestal durante tres años.

IMPORTACIONES	1988	1.7 mill.m ³
	1990	3.2 mill.m ³
	1993	3.5 mill.m ³
DÉFICIT COMERCIAL	1988	40 %
	1990	284 %
	1993	580 %

Fuentes: Datos del V Informe Presidencial de Gobierno, Lic. Carlos Salinas, 1993; CNIF, 1991; SARH, 1994. Tomado de CCMSS y GEYSER, 1995.

En el cuadro 1 se presentan datos de importaciones y de balanza comercial para tres años. El déficit se acentúa claramente en los últimos años. El ingreso de volúmenes crecientes de productos forestales de bajo precio desquició a las empresas silvícolas y a las de transformación primaria⁹⁹. En el TLC no existen disposiciones que permitan mitigar ese efecto; de hecho, en el texto del TLC no se mencionan los productos forestales, ni existen mecanismos de promoción o de protección para el sector forestal mexicano que, como se observa en el cuadro 2, se encuentra en clara desventaja

⁹⁹ En 1993, por poner un ejemplo, el precio de la tabla de coníferas, *libre a bordo* era de 286 dólares/m³ en México, en tanto que en los EE.UU. era de 172 dólares/m³. Datos tomados de CCMSS y GEYSER, 1995.

frente al de los EE.UU. y el de Canadá. Los costos de producción en México son 2.7 veces superiores a los de estos dos países, los dos mayores productores forestales del mundo¹⁰⁰.

Cuadro 2. Producción, importación y exportación de productos forestales en México, Estados Unidos y Canadá.

PAÍS	SUP. ARBOLADA mill.has	COSECHA ANUAL mill. m ³	IMPORTACIÓN mill. dls. EU	EXPORTACIÓN mill. dls. EU.
México	49.6	7.4	307	14
Canadá	436.4	165.1	980	11,221
E.U.A.	215.1	346.6	10,551	5,335

Fuentes: CNIM, 1991; SARH, 1992a y b. Tomado de CCMSS y GEYSER, 1995.

3.10 El reclamo de autonomía indígena y la cuestión de los modelos civilizatorios

En tajante contraste con el proyecto del Estado Mexicano de abrir cada vez más las puertas a la inversión extranjera, a costa de renunciar al ejercicio de la soberanía en la gestión del territorio y de los recursos naturales, una corriente teórica y política ha venido conformándose en torno a la defensa y ampliación de los espacios de libre determinación de los pueblos indígenas, incluyendo la libre gestión del territorio. Esta corriente se inserta en un proceso mundial¹⁰¹ y tiene antecedentes que se remontan a la resistencia cultural, política y territorial que distintas comunidades y grupos étnicos han desarrollado durante los últimos cinco siglos, pero su referente más cercano es la negociación sobre el tema de Cultura y Derechos Indígenas entre el Gobierno Federal y el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (mesa de San Andrés Sacamch'en).

A nivel internacional, el principal respaldo normativo a las reivindicaciones de autonomía es el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que el gobierno de México suscribió sin por ello comprometerse a llevarlo a la práctica. En el Convenio se estipula que "los pueblos indígenas y tribales deberán tener el derecho

¹⁰⁰ Cf. Chapela, Gonzalo, 1991, p. 157. Para un análisis detallado de la producción, comercialización y consumo de productos forestales en Estados Unidos, Canadá y México, ver también: Chapela, Gonzalo, 1992.

¹⁰¹ Observa Guillermo Almeyra que, con la difusión de los modelos macroeconómicos neoliberales, "el Estado central pierde características esenciales de la soberanía a manos del capital financiero y de los grandes centros financieros internacionales y pierde también posibilidades de obtener consenso en el territorio nacional. Hay una doble pérdida de soberanía: se rompe el contrato social que daba base al Estado y, por lo tanto, la legitimidad que venía del pueblo (...) y se pierden las bases de la independencia nacional. (...) La desaparición del Estado del bienestar social deja vacíos que son llenados por la autoorganización, incluso por elementos de autodeterminación y autogestión. (...) En países con fuertes tradiciones y peso indígena, donde hay tres mil años de experiencias comunitarias (...) el individualismo y el hedonismo que quiere imponer el neoliberalismo y que son su cimiento no son de fácil y rápida imposición. (...) Hay, por lo tanto, como en toda crisis, una base seria para innovar". (Guillermo Almeyra, 1997, pp. 19-20).

de decidir sus propias prioridades en lo que atañe al proceso de desarrollo, en la medida en que éste afecte sus vidas, creencias, instituciones y bienestar y espiritual y a las tierras que ocupan o utilizan de alguna manera, y de controlar, en la medida de lo posible, su propio desarrollo económico, social y cultural. Dichos pueblos deberán participar en la formulación, aplicación y evaluación de los planes y programas de desarrollo nacional y regional susceptibles de afectarles directamente". El Convenio "reconoce la relación especial que tienen los indígenas con las tierras y territorios que ocupan o utilizan de alguna otra manera y, en particular, los aspectos colectivos de esa relación. Se reconoce el derecho de propiedad y de posesión sobre las tierras que tradicionalmente ocupan. (...) Los derechos de estos pueblos a los recursos naturales existentes en sus tierras deberán protegerse especialmente, comprendiendo el derecho a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos"¹⁰².

En el caso de Oaxaca, las reivindicaciones de autonomía tienen ricas raíces históricas. De manera recurrente, las comunidades indígenas se han movilizado desde los tiempos de la Colonia para recuperar sus territorios, oponerse a la explotación y rechazar la imposición de gobernantes que no representaban sus intereses. Alicia Barabas (1986:253) hace un recuento histórico de la resistencia étnica en Oaxaca e identifica "un amplio sustrato de insurgencia étnica que ha aflorado en situaciones especialmente críticas, a manera de emergencias eruptivas, en tanto que en momentos menos críticos o de fuerte represión ha permanecido latente, desarrollándose pasiva y clandestinamente".

Más recientemente, y sobre todo a partir de 1970, surge en Oaxaca "una serie más o menos sostenida de ciclos de lucha campesina, primero por la tierra, luego por el abasto y la apropiación del proceso productivo, que rápidamente adquirieron un tono anticaciquil y por la democracia. (...) Entre las herencias más importantes de esas movilizaciones se encuentran un amplio número de organizaciones campesinas regionales, un liderazgo arraigado y con experiencia, una cultura participativa y de gestión reivindicativa relevante y una correlación de fuerzas distinta entre comunidades campesinas e indígenas y el Estado" (Hernández, 1997a, p. 29).

Los conceptos de autonomía y de libre determinación han sido objeto de diversos abordajes. Para la organización Servicios del Pueblo Mixe (1995:15), la libre determinación incluye varias dimensiones:

- "la autoafirmación, que implica el derecho que tiene un pueblo a proclamar su existencia y a ser reconocido como tal
- la autodefinition, que consiste en la facultad de determinar quiénes son los miembros que integran ese pueblo
- la autodelimitación, que conlleva el derecho a definir los propios límites territoriales
- la auto-organización, que es el poder reconocido a un pueblo de procurarse a sí mismo su propio estatuto, dentro de un marco estatal

¹⁰² Citado en Montemayor, C., 1997, p.2.

- la autogestión, que expresa la facultad de un pueblo para gestionar sus propios asuntos, es decir, para gobernarse y administrarse libremente en el marco de su estatuto”.

La vida política en numerosas comunidades indígenas ha sido, de hecho, relativamente autónoma; si ellas luchan por plasmar estos derechos en la Constitución Política de México es para afianzarlos y ampliarlos: “el reconocimiento de los distintos niveles de autonomía constituirá un primer paso para posibilitar el fortalecimiento de nuestra cultura e instituciones sociales, políticas, económicas y jurídicas; nos permitirá delinear nuestro futuro y al mismo tiempo comprometerá al Estado a respetar nuestros derechos colectivos e individuales” (ibid., p. 18).

Diversas discusiones teórico-políticas se han desencadenado en torno a la reivindicación de autonomía. Una corriente busca formular una propuesta de régimen autonómico único, válido para el conjunto de los pueblos indios del país, y postula que no tiene viabilidad la autonomía si no se plantea a escala regional (Díaz-Polanco, 1991). Para otra corriente, lo que no resulta viable es precisamente la formulación de una propuesta única para todo el país; y lo prioritario es defender y desarrollar la autonomía comunitaria, como fin en sí mismo y como base para construir — “de abajo hacia arriba”— una autonomía a mayor escala. “El dilema entre autonomía comunal y autonomía regional es un falso dilema” (Hernández, 1997b, p. 7).

Una de las reticencias respecto al planteamiento de las Regiones Autónomas es “la desconfianza hacia la posibilidad de que uno o unos pocos individuos lleguen a detentar el poder o representación de toda la región, pues tememos que entonces no se tome en cuenta la voluntad de las comunidades, en las que sí nos sentimos todos representados” (Servicios del Pueblo Mixe, 1995, p. 24).

Esta segunda posición es la que ha prevalecido entre las organizaciones indígenas oaxaqueñas, las cuales han elaborado, con la participación destacada de dirigentes jóvenes y de caracterizados tradicionales, propuestas dirigidas al reconocimiento y ejercicio de diversas facultades para las comunidades, en los ámbitos económico, político, jurídico, religioso y educativo (ibid, pp. 21-22):

“a) En el ámbito económico:

- controlar y gestionar el aprovechamiento de las tierras comunales y recursos naturales de la comunidad
- planear y ejecutar proyectos de desarrollo comunitario
- recaudar sus propios impuestos y recibir recursos económicos del municipio, del Estado y de la Federación, administrándolos según su criterio

b) En el terreno político:

- elegir y nombrar a las autoridades comunitarias con base en sus mecanismos propios y sin la intromisión de los partidos políticos
- tomar en Asamblea las decisiones que atañen a la vida pública de la comunidad

- participar en la elección de las autoridades del municipio correspondiente y, en su caso, del Gobierno Regional Autónomo. Esto debe incluir tanto la facultad de votar como la de ser votados/as

c) En la esfera jurídica:

- acordar, mantener y modificar las normas sociales y jurídicas que rigen la vida de la comunidad
- ejercer plenamente las facultades jurisdiccionales para juzgar las infracciones a dichas normas (...)

d) En el campo religioso:

- decidir libremente la entrada o no de iglesias en la comunidad
- practicar sus creencias y ritos religiosos propios sin injerencia de ninguna iglesia

e) En el ámbito educativo:

- decidir sobre los planes de enseñanza y los maestros que van a intervenir en la comunidad".

Estas propuestas habían sido ya planteadas desde 1992, pero no fue sino a raíz del levantamiento zapatista cuando recibieron el impulso político necesario para traducirse en reformas legislativas. En 1994-95, varios de sus elementos fueron incorporados al Código de Instituciones Políticas y Procedimientos Electorales de Oaxaca. La Ley Orgánica Municipal reconoce ya los usos y costumbres en los municipios con población indígena. El artículo 25 de la Constitución local estipula, desde mayo de 1995, que "La ley protegerá las tradiciones y prácticas democráticas de las comunidades indígenas, que hasta ahora han utilizado para la elección de sus ayuntamientos"¹⁰³. En noviembre de 1995, por primera vez, la elección de autoridades municipales con base en el sistema de cargos se llevó a cabo con un marco legal que le dio validez jurídica. De los 571 municipios oaxaqueños, 412 eligieron a sus autoridades de acuerdo con el sistema de "usos y costumbres" (Hernández, 1997a, p. 21)

Señala Hernández Navarro (ibid., p. 27) que "la lucha por los usos y costumbres forma parte de una visión del mundo más general desarrollada por las comunidades y organizaciones indígenas oaxaqueñas (pero comunes a los pueblos indios de otras regiones) conocida como la *comunalidad*. La comunalidad es el principio rector del movimiento indígena y se materializa en tres principios básicos. Primero, es la comunidad y colectividad en general la que determina el destino de todos, en armonía con los intereses individuales. Segundo, el ser humano es parte de la naturaleza y no el centro de ella. El crecimiento de los pueblos y las comunidades está directamente vinculado al respeto de la naturaleza. Y, tercero, la necesidad de reivindicar la diferencia y la diversidad más que la igualdad radical y homogeneizante". Elementos de la comunalidad son La Tierra, como Madre y como territorio, el consenso en asamblea para la toma de decisiones, el servicio gratuito, como ejercicio de autoridad,

¹⁰³ Bermejillo, E., 1997, p. 14. Desde el levantamiento zapatista, siete estados han promovido reformas relativas a los derechos indígenas en sus constituciones.

el trabajo colectivo, como acto de recreación, y los ritos y ceremonias como expresión del don comunal¹⁰⁴.

Concluye Hernández Navarro que "en un momento en que la política y los políticos son vistos con recelo y desconfianza por amplísimos sectores de la población y en el que la descomposición de las instituciones se acrecienta, la tradición de la política como servicio a la comunidad y de la representación como una responsabilidad presentes en muchas comunidades indígenas son una reserva moral para regenerar esas comunidades. Ante el avance de una modernización a golpes de mercado, los usos y costumbres aparecen como una ofensiva comunitaria de defensa y reconstrucción de las identidades" (Hernández, 1997a, p. 36).

El movimiento indígena no aspira ya a una mera redefinición de la política indigenista, sino a un nuevo proyecto de nación, "que atienda a los problemas de la tierra, recursos naturales, créditos, asistencia técnica, educación, derechos sindicales, respeto a los derechos humanos, justicia, la autonomía y la autodeterminación de los pueblos indígenas. En la base está el respeto a sus tierras y sus recursos, así como su derecho a gobernarse. Es decir, desde su dimensión más inmedata y aparentemente pequeña, las comunidades indígenas exigen autonomía y autodeterminación. Aun cuando estos planteamientos son recientes, en realidad hunden sus raíces en los sentimientos más profundos de los pueblos y en las prácticas ancestrales de las comunidades"¹⁰⁵.

El impacto de estas reivindicaciones en la sociedad mexicana ha sido visible: "la lucha por la libre determinación y la autonomía indígena como parte de ésta, y la construcción de esta ciudadanía diferente son elementos que actúan a favor de la democratización sustantiva del país" (Hernández, 1997c, p. 31).

La reivindicación de autonomía indígena tiene incluso, para algunos autores, implicaciones que rebasan el ámbito de los "proyectos de nación" y apuntan hacia la construcción de modelos civilizatorios¹⁰⁶ radicalmente diferentes (y contrapuestos) al que las fuerzas macroeconómicas neoliberales buscan imponer. Según Víctor M. Toledo (1997:7), México es uno de los países¹⁰⁷ donde existen modelos civilizatorios distintos a los que se originaron en Europa: "Las comunidades rurales conforman valiosísimos focos de alteridad civilizatoria, donde la vida comunitaria envuelve y determina las relaciones entre los individuos y entre el conjunto de éstos y la naturaleza. (...) En estos microcosmos sociales la vida en comunidad, la conciencia y

¹⁰⁴ Díaz, Floriberto (q.e.p.d.), 1997, p. 5. Adelfo Regino añade otro elemento: el de la educación comunal "entendido como aquel proceso de enseñanza-aprendizaje concebido y desarrollado desde la comunidad conforme a sus intereses y la cultura particular de ésta, armonizados con las prioridades nacionales y no descuidando la diversidad cultural mexicana" (Regino, 1997).

¹⁰⁵ Sarmiento, S., 1992, p. 423. Este movimiento es caracterizado como "etnopolítico" por Luis Hernández. Ver al respecto Hernández, 1997c, p. 32.

¹⁰⁶ Entendemos por civilización, como Víctor M. Toledo, "una manera de concebir el mundo, de ensambalar a los seres humanos y de articular a éstos con la naturaleza" (Toledo, 1997, p. 4).

¹⁰⁷ Otros serían India, China, Egipto, Indonesia, Perú...

democracia comunitarias y una cosmovisión que contiene una aproximación diferente a la naturaleza y sus procesos, permiten vislumbrar espacios societarios alternativos".

La resistencia frente al "avasallante modelo civilizatorio industrial" no sólo se da en estos espacios comunitarios, sino también en "toda la gama polícroma de movimientos contra-culturales que hoy existen en buena parte de los ámbitos urbanos e industriales del mundo" (ibid., p. 4).

En cierto sentido, los dos "focos de resistencia" se articulan en las diversas experiencias que, con vistas a un manejo sustentable de los recursos comunitarios, se han venido desarrollando desde los años ochenta en diversas zonas del país y que Toledo llama la "revolución silenciosa": "Se trata de fórmulas realmente innovadoras, donde la creatividad y el talento de los campesinos e indígenas de México se han combinado con el apoyo técnico e informativo de profesionistas con 'conciencia social', la acción de numerosas organizaciones no gubernamentales, el respaldo bien intencionado de ciertas oficinas de gobierno y, en muchos casos, la asistencia de instituciones y fundaciones internacionales" (ibid.). En el próximo capítulo hablaremos de estos "asesores" que han venido trabajando con las comunidades campesinas e indígenas para afianzar proyectos productivos y de manejo de recursos naturales. Nos interesa conocer, en particular, su participación en la construcción de la "silvicultura campesina sostenible".

Podemos concluir enfatizando la relevancia de las reivindicaciones de autodeterminación en lo que respecta al control y uso de los bosques. Lo que está en juego no es sólo la tenencia de la tierra, sino la capacidad de los dueños de los bosques para participar en la toma de decisiones (a nivel local, regional y nacional) respecto a la gestión territorial, los sistemas de manejo silvícola, las estrategias de industrialización, las oportunidades de mercado y financiamiento, y las políticas fiscales y de incentivos. La autonomía significa ir a contrapelo de las tendencias hegemónicas que han venido modificando el marco legal e institucional mexicano para otorgar todo tipo de facilidades y prerrogativas a las corporaciones transnacionales en el ramo forestal y de producción de celulosa.

4. LA CONSTRUCCIÓN CONCEPTUAL Y POLÍTICA DE LA SILVICULTURA CAMPESINA SOSTENIBLE

Como vimos, en la década de los setentas los dueños y poseedores de los bosques, como entidades colectivas, empiezan por primera vez a producir materia prima (madera en rollo), a cultivar sus bosques, a aserrar y transformar su producto, artesanal o industrialmente, y a comercializar libremente su madera (cf. pág. 48 y siguientes).

Los esfuerzos de numerosos ejidos y comunidades fueron respaldados por un sector de profesionistas y activistas insertos en las instituciones gubernamentales o académicas, y sobre todo en diversos organismos ciudadanos de carácter no lucrativo. Por supuesto, no puede entenderse la incidencia de los "asesores externos" si se soslaya la participación de los cuadros locales y, en general, de las comunidades campesinas. Sin una "contraparte" local o regional, los esfuerzos de los organismos ciudadanos hubieran sido estériles. Esto no excluye que haya habido —y seguirá habiendo— dificultades en la relación entre los agentes locales y los externos. El diálogo entre unos y otros ha tenido un componente de conflicto (mayor o menor según el caso); pero finalmente ha sido un diálogo fructífero.

De la interacción entre los actores internos y externos han surgido las iniciativas. Ahí se traza la direccionalidad de los esfuerzos organizativos. Y ahí es donde se están sentando las bases conceptuales de la silvicultura campesina sostenible. Esto deberá tenerse presente en la lectura de los siguientes párrafos.

4.1 Los asesores y su inserción en los procesos organizativos

4.1.1 Los orígenes

Los asesores de las organizaciones campesinas e indígenas provienen, principalmente, del ámbito universitario y de las organizaciones ciudadanas. Estas últimas, (también denominadas Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones Privadas de Desarrollo u Organizaciones Autónomas de Promoción Social y Desarrollo¹⁰⁸) surgieron desde los años cincuenta, pero proliferaron sobre todo a partir de los años setenta, con todo el ímpetu derivado de la lucha estudiantil de 1968. Paulatinamente se convirtieron en el espacio privilegiado de trabajo y participación para quienes cuestionaban las políticas y metodologías de trabajo de las instancias gubernamentales y los partidos políticos¹⁰⁹. Su independencia con respecto a los

¹⁰⁸ Para un análisis detallado de estas organizaciones y de los factores que definen su política institucional en apoyo a los sectores populares, ver Padrón C., 1982. También son de interés los trabajos de Barret et al. (1987 y 1990) y PDP, 1988.

¹⁰⁹ "La sociedad civil, especialmente aquellos núcleos independientes abocados a la organización gremial, cooperativa, social, cultural, etc., han quedado secularmente sofocados por el peso de un 'corporativismo' estatal que ha bloqueado, reprimido o recuperado una gran cantidad de movilizaciones. (...) El Estado crea y centraliza todo mecanismo de apoyo técnico y financiero, monopolizando en la práctica toda función de educación social, asesoría técnica, acompañamiento intelectual, mediante una multiplicidad de dependencias de asistencia social que han constituido una

aparatos gubernamentales estaba fincada en la dependencia con respecto a fundaciones extranjeras dedicadas, con una orientación predominantemente cristiana, a la cooperación para el desarrollo.

En cuanto a los asesores surgidos del ámbito universitario, hubo desde los años setenta iniciativas como la del Grupo Marisol, de la Facultad de Ciencias de la UNAM, que se vinculó con comunidades de la Región de Uxpanapa, Veracruz, y constituyó el antecedente de lo que después sería el Instituto Nacional de Investigaciones sobre los Recursos Bióticos (INIREB)¹¹⁰.

En esos años la ideología daba aliento al discurso y al entusiasmo. Se hablaba del "irrefrenable" proceso de liberación popular. En el ámbito rural, se canalizaban esfuerzos personales e institucionales al reforzamiento organizativo y técnico de las comunidades campesinas e indígenas. Numerosos antropólogos, sociólogos, agrónomos, biólogos, etc., sobre todo de origen urbano, se vincularon —nos vinculamos— de una forma u otra con proyectos organizativos o de "desarrollo de la comunidad". Predominaban las inspiraciones humanistas, socialistas y cristianas. Algunos se insertaban en la corriente marxista, en tanto que otros se ubicaban en la teología de la liberación o en la teoría de Paulo Freire. Al interior de la corriente marxista, existía preferencia por las teorías maoístas, que reivindicaban el potencial revolucionario del campesinado, en oposición a las posturas leninistas o estalinistas. Para muchos, "trabajar con el pueblo" era una reivindicación existencial.

Las palabras mágicas, en todos los casos, eran participación de las bases, autogestión, democracia participativa¹¹¹, horizontalidad, apropiación social de los procesos productivos, control de los recursos por parte de sus dueños y poseedores (Alatorre y Aguilar, 1994). Para una corriente que podría denominarse "etnicista", el concepto central era el de *comunalidad*, con toda una connotación de democracia, cohesión social y armonía con la naturaleza.

Paralelamente, en muchas comunidades apareció un sector innovador de cuadros campesinos e indígenas, que empiezan a cumplir un papel de líderes intelectuales y mediadores biculturales en los procesos organizativos. En numerosos casos se trataba de jóvenes, hijos de campesinos, que contaban con cierta preparación académica o que habían vivido durante cierto tiempo en un medio urbano, lo que les había permitido enriquecer su visión política. Ciertamente, por su carácter "transcultural", la relación que establecían —y establecen— con su comunidad y con las estructuras tradicionales de poder no está exenta de dificultades. Pero muchos de ellos lograron ocupar un lugar importante en el diseño de estrategias organizativas, en el ámbito económico, cultural y político.

inmensa burocracia tecno-populista, que sin ir a las causas de los problemas, proponen oportunos paliativos y nuevos puestos políticos a las dirigencias emergentes, que desmovilizan, dividen y 'descreman' a los sectores populares" (PDP, 1988, p. 10).

¹¹⁰ Luisa Paré, comunicación personal, 1997.

¹¹¹ Había un mayor énfasis en la creación de una cultura política participativa que en la búsqueda de una democracia representativa.

4.1.2 La relación con el Estado

Tratando de construir "desde abajo", los ojos de los asesores estuvieron durante muchos años puestos en lo micro¹¹². No había mucho interés ni capacidad para dialogar con el Estado, los partidos políticos o las empresas privadas; y todo lo que oliera a productivismo, a colaboración con las instancias gubernamentales o a mercadotecnia era tratado con muchas reservas.

Esto no impidió que muchos de estos jóvenes profesionistas aprovecharan ciertas coyunturas que ocasionalmente se abrían en las políticas gubernamentales, con programas que incorporaban un componente de participación campesina. Pero estas experiencias no estuvieron exentas de escepticismo, de cuestionamientos y auto-cuestionamientos, comenzando por el propio concepto de *promoción* y el rol de los *promotores*: "de lo que se trata finalmente es de comunicar, de dialogar alternativas científicas y populares y no de venderles el Plan Forestal a las personas de los bosques..." (Díaz, 1980, p. 5). Una de las contradicciones era la casi imposible conciliación entre el trabajo de profundidad, cualitativo, orientado a estimular y apoyar la participación en la base (entre los ejidatarios y sus familias), y el trabajo extensivo, cuantitativo, que instituciones como la Dirección General para el Desarrollo Forestal exigían a los equipos regionales para validarse económica y políticamente. Dejemos que uno de esos "promotores" o "comunicadores" nos relate su vivencia:

"Entré a la DGDF en 1978. Me interesó trabajar en un ejido que había iniciado su primer aprovechamiento forestal con los criterios de mejoramiento silvícola-social. (...) De pronto llegó un permiso global forestal por 20,000 m³ para ser repartidos en diversos predios, con el mínimo conocimiento de algunos, con recursos muy limitados y en una región altamente problemática, no sólo en términos forestales, sino también socio-económicos y políticos. (...) Empecé a promover la incorporación de numerosas Unidades Productoras de Materia Prima, sobre la acelerada marcha del Plan Forestal Puebla en esa etapa inicial. (...) Tratábamos de apoyar una mayor participación de la gente en este proceso, pero había que cumplir un programa productivo, poco coherente respecto al objetivo democratizador inicial, al poner como criterio último de evaluación de resultados los metros cúbicos producidos" (ibid.).

No faltaron quienes pusieron en tela de juicio la posibilidad misma de apoyar, desde un espacio gubernamental, los procesos de gestión silvícola campesina con una dinámica *de abajo hacia arriba*: "El bosque ha tenido un conjunto de usos no-mercantilizados, orgánicos, que, al choque con la modernización industrial capitalista, son desarticulados, arrinconados, despreciados y en muchos casos suprimidos, cuando se inicia el aprovechamiento comercial de la madera. (...) Es casi un mito el planteamiento de que con la tecnología moderna de cultivo del bosque a escala comunitaria, que el Estado promueve (como alternativa *blanda* para incrementar la producción forestal industrial donde no es rentable la alternativa *dura* de las grandes empresas y las concesiones), se puede desarrollar un uso múltiple de los recursos forestales que tome en cuenta las necesidades orgánicas de los pueblos. La lógica mercantil/gubernamental no reconoce las necesidades propias de los habitantes de

¹¹² "La lógica autónoma de lo micro puede generar procesos independientes que escapan a la lógica de la dominación y de hecho le quiten piso de sustentación" (Lopezllera, 1988, p. 57).

los bosques. Comunidad que es sometida al tratamiento de *desarrollo forestal* empieza a desvalorizar su propia cultura y tiene que asumir —internamente— la destrucción que le viene de fuera, en forma expansiva” (González, 1984, p. 3) ¹¹³.

Varios de quienes alguna vez participaron en este tipo de programas gubernamentales se insertaron posteriormente en organismos ciudadanos u ONGs, para poder operar con relativa independencia de las políticas sexenales y de la apertura o clausura de “coyunturas favorables”.

En algunos casos, como el de Oaxaca, los asesores establecieron una colaboración más o menos duradera y orgánica con organizaciones de productores.

4.1.3 Los asesores en Oaxaca y su relación con las comunidades

Hacia 1980, cuando en la Sierra Norte de Oaxaca, en la Sierra Sur y en diversas regiones del estado estaba en su apogeo la lucha contra la prórroga a las concesiones otorgadas a FAPATUX y a la Compañía Forestal de Oaxaca, varios estudiantes y jóvenes profesionistas se insertaron como colaboradores y asesores en los procesos organizativos. Estos jóvenes eran originarios en su mayoría del medio urbano y algunos de ellos tenían antecedentes de trabajo en el ámbito forestal. Formaron un grupo informal que durante varios meses se dedicó a impartir cursos y a editar boletines para difundir información sobre el problema forestal y las implicaciones de los aprovechamientos comunitarios ¹¹⁴.

Algunos de estos asesores establecieron una estrecha relación con la Organización en Defensa de los Recursos Naturales de la Sierra Juárez (ODRENASIJ) y se establecieron en la Sierra. Puede decirse que tuvieron una importante participación en el desarrollo de la ODRENASIJ, gracias a los vínculos (no exentos de dificultades) que lograron crear con los líderes o intelectuales locales involucrados. El hecho de que la lucha contra la prórroga a la concesión forestal fuera coronada por el éxito puede quizá atribuirse a la alianza entre asesores, intelectuales locales y comunidades. Esta es, al menos, la opinión de varios de los entrevistados.

Dejemos que uno de estos asesores relate su vivencia: “Llegamos a La Trinidad en 1980. Era la primera comunidad donde trabajábamos, recién salidos de la Universidad. Teníamos veintitantos años y estábamos llenos de ilusiones. Nos enamoramos de la Sierra, sus cerros, las cañadas inmensas. De la naciente

¹¹³ “En 1980, la recuperación de la lucha agrarista por el Estado culmina en un nuevo salto cualitativo en el ejercicio de la dominación explotativa: ahora los ejidatarios son los patrones de sus hijos y vecinos, en un proceso que los lleva a surtir a la Gran Industria de Madereros. El acople histórico del territorio, la gente y la transformación productiva de la naturaleza se enmarcan ahora en una nueva fórmula del aparato dominatorio, de una nueva forma de sujeción explotativa. Ahora se llama —por parte de la burocracia— ‘autogestión’ de las comunidades campesinas” (González, 1981, p. 28).

¹¹⁴ Por ejemplo, uno de estos boletines, mimeografiado en 1982 en la Sierra Juárez, explicaba los pasos a seguir para emprender los aprovechamientos forestales comunales: “tener la documentación agraria, organizarse bien, obtener el permiso forestal, contratar la venta de madera, hacer los caminos forestales, pagar impuestos, organizar la producción en el monte, documentar, fletear, llevar bien las cuentas y comunicarlas a todos, pensar en la industrialización...” Cf *Boletín Del aprovechamiento comunal de los bosques y de algunas experiencias*. 1983, pp. 2-6.

ODRENASIJ nos llegó una solicitud muy concreta: enseñar a los comuneros a cubicar su madera, como un instrumento de defensa ante la voracidad de la Papelera. Poder colaborar en la lucha de las comunidades contra la empresa que las estaba saqueando era para nosotros un cuento de hadas. La gente daba una imagen de cohesión, de buscar objetivos comunes. Hablábamos con las autoridades comunales, los líderes, y los delegados de La Trinidad ante ODRENASIJ, y parecía existir una visión única.

“Los primeros meses fueron maravillosos. Nos concentramos en la capacitación para la cubicación. Llevamos reglas y calculadoras. Había gente analfabeta que sin embargo podía, después de los cursos, manejar números. Hicimos la comparación entre el método Doyle de cubicación y el método métrico decimal: así la gente vio que estaba regalando toda la costera. Hicimos un estudio dasonómico en La Trinidad y lo presentamos en asamblea comunitaria. Tejimos relaciones cercanas con numerosas personas de varios pueblos. Adquirimos un conocimiento bastante fino sobre las comunidades, sobre el territorio, sobre los recursos.

“Después de un tiempo, empezaron a surgir las dificultades. A los líderes de la organización regional les costó mucho trabajo aceptar que nos involucrábamos más en serio en la región: de alguna manera tenían un coto de poder. No permitían nuestra participación más amplia en las reuniones de la organización: presentábamos nuestro punto y abandonábamos la sala. Lo que querían es que nos limitáramos a apoyarlos a ellos, en infinitas pequeñas labores de llevar, traer, conseguir cosas. No nos gustó el papel de *achichincles*. No estábamos conformes y surgieron fricciones.

“Ocurrió por esas épocas algo que contribuyó a desestructurar a la organización: la contratación, por parte de CONASUPO-COPLAMAR, de varios dirigentes locales, incluyendo a quienes representaban a La Trinidad ante la organización. Disminuyó la participación de varias personas que anteriormente daban dinamismo a ODRENASIJ. Sus lealtades se reorientaron hacia su nuevo trabajo.

“Con el tiempo, nuestra propia forma de concebir a la organización comunitaria fue cambiando. Permanecimos muchos años y pudimos conocer los dos lados de la moneda. La cohesión y la autodestrucción. Quizá perdimos la pasión inicial, pero no por eso abandonamos nuestra apuesta por la forestería comunitaria. Durante diez años nos aferramos a ella”¹¹⁵.

En una etapa posterior, al emprender las comunidades sus proyectos de empresas propias (aserraderos y carpinterías), algunos de estos asesores se involucraron en la actividad de capacitación y buscaron propiciar procesos de participación en torno a esas empresas.

Dos de estos asesores se involucraron a fondo en el proyecto de carpintería comunal de La Trinidad (1983-84) y asumieron la realización de un estudio dasonómico que, aunque provisional, permitió que la comunidad tramitara un permiso de aprovechamiento: “Lo que hicieron esos ingenieros se agradece mucho. Ellos nos orientaron, hicieron el estudio dasonómico. Trabajaban haciendo muestras de suelo, pero como nos compaginamos, estuvieron de acuerdo en hacer el estudio. No estaba

¹¹⁵ Entrevista a Xochitl Ramírez, ex-asesora de La Trinidad, 1996.

legalizado, era un estudio provisional, pero cumplió los requisitos. Funcionaba. Y funcionó hasta ahora que se hizo el estudio de UZACHI"¹¹⁶.

Uno de los comuneros que en esas épocas se involucraron en el proceso recuerda: "Ellos venían a sacarnos de los baches. Nosotros no sabíamos ni cubicar. Ellos nos ayudaron a la organización. Todo lo que vinieron a hacer nos benefició, aunque no toda la gente lo agarró"¹¹⁷. Los asesores establecieron así relaciones más amplias con gente de las comunidades.

Con el paso de los años, se enriquecieron las relaciones de colaboración y de confianza, en las que el elemento afectivo no estuvo ausente: "Mucho nos ayudaron ellos. Nos orientaban de lo que nos convenía y lo que no. Nosotros no conocíamos nada. Ellos nos decían cómo hacerle, y nos canalizaban con las dependencias de gobierno. Así conseguimos el crédito para la carpintería. Cuando íbamos a las gestiones, a veces nos quedábamos en su casa..."¹¹⁸.

Se tejieron lazos que resulta difícil describir con conceptos académicos. Quizá sirvan más las imágenes: "La inge" y la autoridad comunal de La Trinidad subiendo desde Oaxaca a la Sierra, trepados encima de la trocería, en un camión carguero, platicando todo el camino. El comisariado de Comaltepec llegando, cubierto de tizne, a la casa de "los inges", después de dos días de luchar contra un incendio, y estallando en llanto. Las pláticas entre los "inges" y quienes más relación tenían con ellos, en sus casas, cerca del fogón, tomando café; pláticas que rebasaban ampliamente el ámbito de lo "laboral" (bosques, empresas, asambleas) para llegar a temas más personales, o más filosóficos"¹¹⁹.

Durante esas conversaciones fue tejiéndose un diálogo intercultural, que permitió una mutua comprensión y una compenetración en cuanto a cosmovisiones, valores éticos, etc. Valdría la pena conocer con más detalle las implicaciones de este diálogo en términos del devenir comunitario"¹²⁰.

Un hecho elocuente es que estos asesores hayan sido "adoptados" por las comunidades: "Nos nombraron *hijos predilectos*. En Capulálpam fue en una reunión de *caracterizados*; en La Trinidad, en una asamblea comunitaria"¹²¹.

¹¹⁶ Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

¹¹⁷ Entrevista a la directiva de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad, 1996.

¹¹⁸ Entrevista a F.M.S., Capulálpam, 1996.

¹¹⁹ De la entrevista a X. Ramírez, 1996.

¹²⁰ Lo que algunos comuneros lamentan respecto a estos asesores externos es la falta de continuidad en su participación: "Eran personas con buena visión. Pero vienen y luego se van. Los que nos quedamos ya no le seguimos. Ya no se le siguió la secuencia. Es como una casa donde no se le construyó bien sus cimientos". Entrevista a F.M., comunero de La Trinidad, 1996.

¹²¹ Los *caracterizados* son, como veremos más adelante, los comuneros que han adquirido mayor prestigio en una comunidad, debido a sus antecedentes de participación en los órganos comunitarios. De la entrevista a X. Ramírez, 1996.

Varios de estos asesores conformaron posteriormente una asociación civil: Estudios Rurales y Asesoría Campesina (ERA A.C.), de la que hablaremos con más profundidad en el capítulo 8.

El presente trabajo de investigación hubiera sido difícil sin el aval y apoyo de ERA, pues fue a partir de la credibilidad construida por esa asociación como pudimos establecer un diálogo abierto con los comuneros, autoridades y representantes de las empresas comunitarias. Por otro lado, puede trazarse un paralelismo entre la metodología de la tesis y las formas de trabajo de esta asociación, la cual, como veremos más adelante, ha buscado generar conocimiento junto con las comunidades.

4.1.4 El papel de los asesores durante los años ochenta y noventa

En diversas regiones forestales, el papel de los agentes externos no se ha limitado a la promoción, la asesoría técnica para la extracción y el aserrío, o la elaboración de inventarios y planes de manejo. De hecho, más que promotores o asesores, estos agentes han asumido un papel de *catalizadores* que incluye el mantenimiento de los flujos de información desde y hacia los ejidos, el establecimiento de enlaces entre las organizaciones y las instituciones gubernamentales o fundaciones extranjeras, la elaboración y tramitación de proyectos para captar fondos, la búsqueda de contactos comerciales, la articulación organizativa a nivel comunitario o regional y el enriquecimiento de la cultura política y la fuerza política de los núcleos campesinos¹²².

Una proporción importante de los asesores ha buscado explícitamente la creación o reforzamiento del poder campesino. Se ha buscado brindar a los campesinos y sus organizaciones los elementos necesarios para incidir en la toma de las decisiones que afectan su vida. La acción en la esfera económica se ha concebido como un medio para generar dicho poder.

En un proceso gradual de adquisición de identidad, algunos asesores han dejado de concebirse únicamente como instancias de servicio al pueblo y han definido su propio proyecto político y filosófico. La relación con los campesinos y sus organizaciones se formula más en términos de "resonancia política" que de subsunción.

Desde la segunda mitad de la década de los ochenta, en un contexto caracterizado por la reducción del gasto público, la liberalización comercial, la caída del muro de Berlín y el acelerado deterioro ambiental, fue necesario que se operara un cambio en los postulados ideológicos que inspiraban a estos activistas y en el tipo de relación que mantenían con las instancias de poder. Se requería pragmatismo para lograr, en esas condiciones, apoyar la lucha de los grupos campesinos por mantener a flote sus

¹²² "Surgió la idea de 'organizar' una agrupación 'autónoma' a nivel regional entre los campesinos involucrados en la producción forestal. Propuse una serie de reuniones con representantes ejidales, comunales y de barrios, en donde se planteó la necesidad —nuestra— de organización de los productores, aún a sabiendas de que ellos en ese momento no se lo habían planteado. (...) Pero una organización de productores o de lo que sea no puede funcionar autónomamente por decreto, ni por deseos o inquietudes individuales. La Unión de Productores de Madera no se ha constituido formalmente y quizá nunca cuaje, pero las reuniones son un buen pretexto para platicar entre los representantes de las empresas campesinas." (Díaz L., 1980, p. 6).

iniciativas económicas. Cada vez cobraron más importancia la incidencia en las políticas públicas, la construcción de una silvicultura sostenible y la eficiencia productiva, sin que ello implicara abandonar el trabajo en el ámbito organizativo a nivel local o regional. Empezó a contemplarse, con mayor rigor, la relación entre los problemas locales y los problemas globales.

Paralelamente, se conformó un sector de asociaciones ecologistas conservacionistas, preocupadas por el deterioro de los recursos naturales, pero con una deficiente comprensión del vínculo entre este deterioro y las subyacentes dinámicas sociales y políticas. Estas asociaciones presionaron para que se establecieran restricciones a los aprovechamientos forestales en varias regiones¹²³.

A raíz de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Río de Janeiro, 1992) fue posible articular mejor los esfuerzos y luchas de tipo social, económico y ambiental; de frente a este reto, se generaron nuevas identidades, se afianzaron los lazos entre asesores externos y productores y se abrieron perspectivas de trabajo en torno al manejo sostenible de los recursos naturales.

En los años noventa se observa una reducción en el flujo de estudiantes y profesionistas hacia las zonas rurales. También se observan ciertas diferencias entre la "mística" de quienes inician su participación en los procesos de desarrollo campesino y la de quienes para entonces llevan ya una o dos décadas de trabajo en el campo. No es lo mismo haber participado en todo un proceso de lucha por la tierra y la apropiación de los procesos productivos que llegar cuando estas luchas se han estabilizado y transformado en iniciativas de tipo empresarial.

Más allá de las diferencias, es evidente en el campo mexicano la presencia de numerosas personas pertenecientes a organizaciones ciudadanas, instituciones académicas, grupos políticos, iglesias de todo tipo, equipos al interior de las instituciones gubernamentales, etc., involucrados en ese tipo de búsqueda, aunque con enormes variantes. Hay quienes enfatizan lo "empresarial", las que siguen priorizando lo "político", las "ecologistas", etc. Algunas apoyan en aspectos específicos y se mantienen relativamente al margen, mientras que otras se inmiscuyen a fondo en la conducción de las empresas campesinas. Hay quienes mantienen una permanente interlocución y negociación con las instancias gubernamentales, y quienes adoptan una postura anti-gubernamental.

Nos parece evidente la contribución de estos asesores y activistas a la construcción de vías de desarrollo rural basadas en la participación y organización campesinas (llamadas también vías de desarrollo alternativo¹²⁴). En particular, es visible su aporte al desarrollo de empresas campesinas en Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Quintana Roo, Campeche, Jalisco, Puebla, Michoacán, Veracruz, e incluso Durango y Chihuahua,

¹²³ Ver, al respecto, el artículo *¿Ecologistas vs. campesinos?* (Programa PASOS, 1991). Ver también Aguilar, J., S. Madrid et al. (coords.), 1990, p. 29; y Alatorre y Aguilar, 1994.

¹²⁴ L. Snook analiza en su tesis de doctorado (1989) la confluencia entre las ONGs y las organizaciones de base, con vistas a la "construcción de una vía de desarrollo alternativo inserta en un movimiento político de oposición" (p. 33).

estados en los que hoy observamos una gran diversidad de procesos organizativos en torno a la producción forestal, así como importantes esfuerzos hacia un mejor manejo de los recursos naturales.

4.2 Un espacio para el intercambio y sistematización de experiencias

Quienes participan en los procesos de silvicultura campesina, como productores o asesores, están incursionando en un ámbito nuevo y específico, para el cual existen pocas referencias externas. La principal fuente de conocimiento es la propia práctica. De ahí la importancia de registrar sistemáticamente los aprendizajes de las experiencias. Es indispensable crear la *memoria* de este tipo de movilizaciones sociales y ciudadanas.

En 1989 surge una iniciativa orientada a crear, poco a poco, una cultura de sistematización tanto en las organizaciones ciudadanas como en las organizaciones campesinas. La iniciativa surge de un grupo compuesto por profesionistas pertenecientes a distintas organizaciones ciudadanas. La mayoría de ellos habían estado involucrados desde hacía más de una década en acciones de apoyo a organizaciones campesinas. La idea era abrir un espacio de reflexión e intercambio, mediante la organización de talleres. El programa se llamó "PASOS".

Las experiencias forestales fueron el objeto de tres talleres, que tuvieron lugar entre 1989 y 1992 y que progresivamente lograron convocar a cuadros técnicos de organizaciones campesinas, a investigadores de distintas instituciones académicas y a funcionarios gubernamentales. El análisis de las experiencias consideraba cuatro dimensiones: la dinámica interna de comunidades y organizaciones campesinas; el funcionamiento de los equipos de asesoría; las relaciones entre técnicos y campesinos; y la relación con las agencias de financiamiento. Los talleres sirvieron también para abordar la cuestión de la identidad de las organizaciones ciudadanas: ¿es su función sustituir al Estado?, ¿cómo evitar la dependencia (financiera y estratégica) con respecto a las financiadoras?, ¿qué proyecto propio reivindican, más allá de la actividad de servicio a los campesinos?

Las discusiones ayudaron a quienes participamos en ellas a ver nuestros puntos fuertes y débiles, a confrontar nuestras innumerables dudas, a formular deseos comunes y a visualizar, de manera tentativa, perspectivas de acción conjunta. Del intercambio de experiencias pasamos a la planeación de posibles estrategias y en 1993 vimos la necesidad de crear una instancia que nos sirviera como vehículo para emprender una acción conjunta (Alatorre, 1995).

En junio de 1993 tiene lugar un ejercicio de "planeación estratégica" que lleva a la formulación de un programa de actividades, dando así origen al Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. Un proceso emprendido en torno a la discusión y la reflexión condujo a una voluntad de acción conjunta, además de haber inspirado la presente investigación de posgrado.

4.3 El Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible

En mayo de 1994 se constituyó formalmente el CCMSS, agrupando inicialmente a las asociaciones participantes en los talleres PASOS y a varias otras asociaciones y personas interesadas en promover una silvicultura campesina sostenible.

Los esfuerzos del CCMSS se han orientado en varias direcciones:

- a) Se han organizado reuniones multisectoriales, buscando una mejor comprensión de lo que significa una silvicultura sostenible en términos sociales, económicos y ambientales. Se ha logrado convocar a una creciente diversidad de sectores sociales, incluyendo a personas de la industria privada.
- b) Se está participando en algunas de las instancias de consulta previstas en la Ley Forestal para el diseño de la política forestal: el Consejo Técnico Consultivo Forestal y los Consejos Consultivos de los Estados de Jalisco y Veracruz.
- c) Se han realizando estudios de caso, con metodologías participativas, para evaluar los aprovechamientos forestales en varias regiones del país, detectar problemas y ver cómo hacer más sostenible el manejo forestal. Estos estudios permitirán definir con mayor claridad lo que puede significar "sostenibilidad" en las condiciones de México. En el anexo 5 se señalan los principales criterios de sostenibilidad forestal que maneja el CCMSS.
- d) Se está brindando apoyo a distintas organizaciones campesinas, para que puedan recibir capacitación, realizar estudios sobre sus bosques, y formular planes de manejo. Además, el CCMSS promueve la capacitación de sus propios miembros.
- e) Se está avanzando hacia la creación de un mercado para la madera producida con métodos sostenibles (certificación).
- f) Se ha venido participando en la puesta en marcha del Consejo Mundial para el Manejo Forestal (Forest Stewardship Council), organismo internacional dedicado a la promoción y certificación de la silvicultura sostenible. Además, se han establecido vínculos con varias redes nacionales e internacionales, que posiblemente signifiquen mayores posibilidades para incidir en el diseño de políticas públicas.

Gracias a su capacidad de "traducción cultural", las organizaciones ciudadanas involucradas en el desarrollo rural, y en particular las de asesoría forestal, han cumplido un papel de puente entre el mundo campesino, las instituciones académicas o gubernamentales y el mundo de las financiadoras. También han contribuido a estrechar los lazos entre lo productivo y lo ambiental, entre lo práctico y lo académico, y entre lo local y lo global. De hecho, puede decirse que están participando en la construcción de un movimiento internacional hacia la sustentabilidad.

La presente tesis busca aportar elementos que nutran este proceso social. Nos interesa contribuir a la discusión estratégica sobre el papel de las comunidades campesinas e indígenas en la gestión del territorio y sobre el papel de los asesores. Elaborar la tesis significó desarrollar una matriz conceptual que puede ayudar al análisis de estos fenómenos. Ciertamente, dicha matriz no podía pasar por alto la existencia de muy diversos e importantes aportes previos. El siguiente capítulo recoge algunos de ellos, abrevando en la literatura que existe al respecto.

PARTE TRES : EL FENÓMENO

Una de las hipótesis que guía la presente investigación se refiere a la articulación, en el seno de las empresas forestales comunitarias, de tres *lógicas* que se encuentran en permanente tensión: la de la reproducción familiar, la de la pertenencia y cohesión comunitaria y la del mantenimiento y desarrollo de las propias empresas. Muy poco tiene que ver esta imbricación de dimensiones con la lógica de la mayoría de las empresas privadas, que responden primordialmente a la necesidad de maximizar sus ganancias.

Resultaría imposible comprender cómo se manejan las empresas comunitarias sin contemplar sus relaciones con el tejido comunitario. Los miembros de las empresas, antes de organizarse para la producción, cuentan ya con una identidad colectiva y una organización: la comunidad. No entran y salen de su empresa como lo hacen quienes participan en otras empresas sociales. En general la organización comunitaria es, de hecho, un prerrequisito para hacer de los bosques un recurso comercializable. En el caso de las comunidades con un significativo componente indígena, la superposición del sistema de cargos con la estructura gerencial introduce un elemento *sui generis*.

Sobre el tejido comunitario, en un proceso no exento de contradicciones y tensiones, se teje la organización para la producción. Tanto la toma de decisiones sobre la empresa como la repartición de responsabilidades y derechos entre sus miembros están estrechamente ligadas a la vida comunitaria. Consideramos necesario, en este sentido, conocer los aportes de diversos autores en relación con la comunidad como forma de estructuración social, el manejo de recursos naturales comunes y la organización de las empresas sociales: ¿cómo se establecen los acuerdos para la utilización de un bien común?, ¿cómo se ejerce el poder al interior de las organizaciones o comunidades?, ¿cómo se tejen las estructuras organizativas?,

Más allá de su especificidad, la empresa social forestal comparte características y retos con otros agrupamientos y empresas sociales. Por ello resulta indispensable hacer una revisión bibliográfica al respecto. También vale la pena hacer un recorrido por algunas experiencias de organización campesina en torno a la producción silvícola.

Así, hemos subdividido la presente sección en dos capítulos:

- Comunidad, Asociación y Territorio: la construcción del espacio comunal, las empresas sociales y la disgregación de los ámbitos de comunidad.
- La silvicultura comunitaria.

5. COMUNIDAD, ASOCIACIÓN Y TERRITORIO

En México, como se dijo anteriormente, tres cuartas partes de los recursos boscosos están en manos de comunidades ejidales y/o indígenas. En el caso de Oaxaca, y en particular de nuestra zona de trabajo, se añade el hecho de que las comunidades han estado asentadas en ese territorio desde hace siglos. Esto imprime a las empresas comunitarias características *sui generis*.

Las referencias teóricas revisadas permiten analizar cómo se estructura la acción social y dilucidar los obstáculos y oportunidades que se derivan del hecho de que la producción forestal esté íntimamente enlazada con el tejido social a nivel comunitario.

Nos parece clave el concepto de *acción social* utilizado por Ferdinand Tönnies (1979:11) y otros teóricos para dar cuenta de las dinámicas de cohesión y movilización social. Se trata de "la conducta significativa entre los hombres, la que va más allá de lo biológico". Sobre esta base conceptual puede construirse una ciencia social que trasciende los viejos paradigmas como la "fe en el progreso, el positivismo y la confianza en el hallazgo seguro de las supuestamente férreas leyes de la historia"¹²⁵.

La conducta social es la expresión de la subjetividad, de la voluntad social, es decir los "sentimientos, instintos y deseos, mezclados con la facultad deliberativa y crítica" (ibid., p. 12). Esta voluntad se polariza en dos tendencias que coexisten en permanente tensión: la voluntad natural o esencial (en la que predominan la pasión, el deseo y la fe); y la voluntad racional-instrumental (donde dominan la deliberación, el cálculo, la manipulación y la evaluación crítica de las situaciones).

De estos dos tipos de voluntades surgen dos modos de estructuración social: la **Comunidad** y la **Asociación**, que no se excluyen mutuamente, pero mantienen una relación dialéctica compleja y en ocasiones difícil. Las relaciones comunitarias son "de ligamen afectivo, personal, clánico, familiar, tribal, hasta nacional o nacionalista". Las asociativas son "instrumentales, racionales, estratégicas, tácticas. ... En las primeras los hombres se tratan los unos a los otros como fines en sí, en las segundas como medios para conseguir ciertos fines" (ibid., p. 13). Muchos agrupamientos tienen un carácter mixto (sería el caso de las empresas forestales comunitarias), mientras que otros son claramente de uno u otro tipo.

Para Tönnies, la asociación es fuente de todo progreso y la comunidad de toda moralidad, aunque no hay ningún romanticismo en ello; de la comunidad surgen también sentimientos clánicos, exclusivistas; y prejuicios y estigmas sociales. Con todo, la solidaridad aparece como una característica muy relevante de las "comunidades morales", es decir aquellas en las que "la interacción es muy intensa y el grado de aceptación de unos mismos valores por parte de sus miembros es muy alto" (ibid., p. 19).

¹²⁵ Giner, Salvador y Lluís Flaquer. Prólogo al libro de Ferdinand Tönnies: Comunidad y Asociación. Pág. 10.

5.1 La construcción del espacio comunal

En las comunidades indoamericanas, la tierra, como medio de producción y como territorialidad, es "la base de la identidad de la comunidad y de la cohesión del pueblo; (...) es también el vínculo con los muertos y con su propia concepción histórica", señalan León y Flores (1983:53). Sobre esa base se constituye el actor social indígena y su participación política, que en estos años de fin de siglo "toma el relevo de la lucha campesina por la tierra". Los esfuerzos de las comunidades indígenas por construir su espacio social y por apropiarse de él tienen que ver con el espacio geográfico local o regional (la tierra, los recursos naturales, sus formas de producción, sus estrategias de sobrevivencia, etc.) y con la dimensión de la vida cotidiana de los pueblos (las relaciones sociales, las prácticas rituales, su cultura política, sus tradiciones y costumbres, etc.).

Respecto al aspecto místico de la relación con la tierra, señala Aguirre Beltrán (1991:215) que "no obstante el largo periodo de actuación del dominio colonial, los grupos étnicos que conservaron su identidad no concibieron la relación con la tierra al modo occidental; ésta fue concebida como una relación mística en que el comunero y el territorio, personalizado como sobrenatural, guardaban vínculos de mutua reciprocidad que les comprometían en una serie institucionalizada de lealtades, derechos y obligaciones". Los miembros de la comunidad corporada, más que copropietarios, se consideraban co-derechohabientes, co-partícipes de una cadena de reciprocidades. La comunidad corporada; unida por relaciones de parentesco y a la vez por la co-participación en derechos y obligaciones con respecto al territorio; constituía un clan territorial"

Los elementos que hoy comparten las comunidades indígenas son "un espacio territorial, demarcado y definido por la posesión; una historia común que circula de boca en boca y de una generación a otra; una variante de la lengua del pueblo, a partir de la cual identificamos nuestro idioma común; una organización que define lo político, cultural, social, civil, económico y religioso; y un sistema comunitario de procuración y administración de justicia" (Díaz, F., 1997, p. 5).

5.1.1 El manejo del poder en las comunidades indígenas

Difícilmente podrán comprenderse las formas de gestión del poder en las empresas comunales si no se toma en cuenta que, más allá de los organigramas y estructuras formales, existe una estructura de poder comunitaria. ¿Qué características tiene esta estructura?

Para Aguirre Beltrán (1991:224) "el consenso es el atributo peculiar de las comunidades indígenas que determina la naturaleza de las relaciones políticas y, además, el único permitido". El consenso se construye a partir de una estructura de prestigio, subyacente a la estructura formal de gobierno y directamente relacionada con el número de cargos que cada comunero ha ocupado así como con la forma en que lo ha desempeñado. Quien ocupa un cargo no es retribuido con dinero, sino con prestigio.

De acuerdo este autor, "la comunidad es un universo moral limitado, por el escaso número de sus componentes y por la estrechez de su territorio; los rasgos que

configuran la estructura de poder, en tales circunstancias, hacen posible que la jerarquía política sea, en realidad, la única estructura que ordena las relaciones de los comuneros entre sí y las de éstos con los extraños y los sobrenaturales. El poder, y quienes lo detentan, tienen un contenido francamente carismático. (...) Los que pasan un cargo cuentan con la aprobación absoluta del linaje, el barrio y el pueblo; simbolizan la unidad, el consenso general de todas las personas que integran el grupo corporado" (ibid, pp. 223-224).

Las discrepancias no son visibles porque el consenso se realiza como un proceso en el que el sentimiento y la opinión del común concurren en el examen de los problemas sociales. La jerarquía, en la comunidad indígena, actúa como un partido único que discute entre sus miembros las normas a seguir por el grupo, como una unidad. Verificada la auscultación el consenso a que se llega es sostenido como general, invariable e inmovible, esto es, como sacro" (ibid, pp. 224-225)

En el sistema de cargos el concepto de autoridad está vinculado con la edad, pero "los que detentan el poder no lo alcanzan y mantienen en virtud de la edad, sino por el conocimiento y experiencia adquiridos en el servicio de la comunidad; en el trato con los extraños y los sobrenaturales" (ibid, p. 225).

La comunidad indígena, en tanto espacio delimitado física y simbólicamente, es concebida por Georges Balandier como una 'sociedad a escala reducida con fronteras concretas'. "La comunidad es el núcleo de reproducción de los lazos de solidaridad e identidad de sus miembros, al mismo tiempo que estructura los límites de las posiciones y conflictos internos por el poder" (Sierra, 1987, p. 5). Este poder, en tanto medio para luchar contra la entropía y mantener un orden interno, tiene un carácter ambiguo: "implica coerción, pero al mismo tiempo está sujeto al reconocimiento de los demás para ser efectivo".

En las cuestiones referentes a la gestión del poder político, es posible establecer una analogía entre las comunidades indígenas y las sociedades primitivas: la autoridad es en ambos casos "el derecho reconocido a una persona o a un grupo, por el consentimiento de la sociedad, de tomar decisiones que atañen a los demás miembros de la sociedad" (ibid.).

Sin embargo, sería una distorsión ver a la comunidad como ente aislado. Resulta indispensable observar los vínculos que se establecen con la sociedad nacional y aún con los procesos globales. "El espacio comunal es atravesado por presiones externas, ejercidas desde la sociedad hegemónica, por lo que es imposible referirnos a un poder tradicional en su forma 'pura' (...). Observamos más bien un proceso de refuncionalización de las formas hegemónicas del poder, su integración al espacio conflictivo, y, en cierta forma, su retraducción a partir de los moldes propios de la organización comunal" (ibid, pp. 8-9).

La lógica comunal no cede pasivamente a las formas externas, sino que logra apropiarse de ellas e incorporarlas a su propia dinámica; se genera así un doble criterio de legitimidad: uno ligado al mundo externo hegemónico y otro dado por la lógica comunal (ibid).

Entre las diversas líneas de interpretación antropológica en torno a los cambios organizativos de la gestión comunal, optamos por una visión dinámica, dialéctica, de

los fenómenos de cambio, que considera lo tradicional y lo moderno como aspectos que se inscriben en un mismo proceso de transformación. Este enfoque permite comprender los procesos de cambio en las comunidades estudiadas: "la tradición se revitaliza, se integra al cambio para responder a los factores externos, no se diluye, más bien la tradición funciona como gramática de interpretación del cambio" (ibid., p. 14).

5.1.2 El capital simbólico de las figuras de poder

Las instancias de gestión comunal constituyen según T. Sierra un espacio democrático, de alta participación. No obstante, observa (y coincidimos con ella) que esto no implica que todos los miembros de la comunidad participen por igual en las discusiones colectivas; en realidad se distingue la presión de algunas personalidades con un cierto proyecto político comunal que gozan de un reconocimiento y, por lo mismo, en ocasiones inciden en el rumbo de las acciones generales. (...) Estas figuras de poder, ejerciendo o no un cargo actual, o bien por haberlo ejercido, ocupan un lugar de distinción en el juego de poder" (Sierra, 1987, p. 16).

Dos tipos de capital simbólico sustentan la ascendencia de estos personajes, entendiendo por capital simbólico "el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos, reconocidos como legítimos, e incorporados en los hábitos y prácticas de los sujetos o grupos sociales"¹²⁶. El primero es "civilizador", referido al mundo de lo hegemónico, moderno; y el segundo es el "tradicional", referido a criterios y prácticas comunales de lo "anterior". En general los maestros y las personas con experiencia extracomunitaria poseen el primer tipo de capital simbólico, en tanto que los señores de edad madura suelen gozar del segundo. Observa T. Sierra que "para ser reconocido y tener acceso a posiciones de poder en el grupo o a incidir en las decisiones colectivas, no basta recurrir a un capital 'civilizador'; lo decisivo es conocer bien la lógica comunal, es decir, participar de las normas, reglas y creencias que el grupo comparte y que mantienen su identidad. Es necesario ser miembro reconocido del grupo y adaptarse a sus exigencias, formas y costumbres"¹²⁷.

Analizando el ejercicio discursivo en asambleas comunitarias en el Valle del Mezquital, esta autora observa un alto grado de participación colectiva en esas reuniones: "todo punto se discute y se vota; aunque no todos participan por igual, casi todos se manifiestan de una u otra forma (aún con simples murmullos anónimos). Las decisiones no se toman unilateralmente. Es esto lo que nos hace pensar en la existencia de un nivel de democracia a nivel comunal" (ibid, p. 104). Evidentemente, esto no excluye la existencia de conflictos internos. Distintas

¹²⁶ Ibid. Se retoma aquí el concepto de capital simbólico tal como lo define Pierre Bourdieu: "el poder de hacer reconocer el poder". Ver Bourdieu, 1980. *Le sens pratique*. Minuit, Paris.

¹²⁷ Ibid, p. 18. Nos remite esto a lo que señala Jaime Martínez Luna sobre los maestros rurales: "Por su propia importancia dentro de la labor educativa después de la Revolución, es el sector que demuestra tener las posibilidades de encaminar específicamente lazos de mediación política que van desde el cacicazgo hasta la dirección acertada por mejoras económicas (...). Estos mecanismos de mediación, de todos modos parten de una concepción comunitaria, en la cual son los maestros, los promotores bilingües, quienes pueden asumir el papel de mediadores siempre y cuando éstos sean miembros activos de la comunidad y no entes externos" (Martínez Luna, 1977, p. 98).

posiciones se expresan en la asamblea, todas ellas formuladas en términos de la búsqueda del "bien comunitario" Son posiciones que revelan distintos proyectos políticos, y distintas (u opuestas) formas de reproducir y vitalizar a la comunidad.

5.1.3 El manejo del bien común

No puede haber una silvicultura comunitaria sustentable si no se establece y respeta una serie de acuerdos básicos para el manejo del bien común y si no se crean mecanismos para dirimir conflictos. En el caso de las empresas forestales comunitarias, el bien común está conformado tanto por el bosque como por la empresa, y ésta se desdobra en distintas etapas (producción, industrialización, elaboración de productos terminados).

Los acuerdos comunitarios que regulan el uso del bien común necesitan contemplar por un lado un reordenamiento territorial y por otro las normas necesarias para equilibrar los intereses particulares con los comunitarios y los de las empresas. Estos equilibrios siempre serán precarios pues existe una continua tensión entre los intereses en presencia. Es sólo mediante permanentes negociaciones en asamblea como se puede regular el acceso de los individuos a los recursos comunes, a la infraestructura y a los beneficios derivados de las empresas.

Para construir un nuevo acercamiento analítico a los procesos de gestión de los bosques y empresas ejidales y comunales en México, nos parece relevante recoger los diversos aportes teóricos que se han hecho sobre el manejo de recursos comunitarios¹²⁸, es decir aquellos en los que, dada su amplitud o características, resulta difícil (y en algunos casos virtualmente imposible) excluir el usufructo por parte de potenciales beneficiarios (Ostrom, 1990, p.30). Ejemplos típicos son los bosques, los pastizales, las pesquerías y los recursos hidrológicos.

En las instituciones creadas por los grupos humanos para la gestión de estos recursos coexisten frecuentemente las dimensiones asociativa y comunitaria. Las dificultades organizativas de este tipo de instituciones han sido abundantemente estudiadas, sobre todo desde 1968, cuando Garrett Hardin publicó el ya famoso artículo *The Tragedy of the Commons*. Más adelante hablaremos más de ello.

Cabe aquí hacer una clara distinción entre los regímenes de manejo del bien común y el libre acceso. En un régimen comunal existen arreglos o normas que protegen el bien común, excluyendo o limitando el acceso de las personas ajenas a la comunidad y regulando su uso por parte de los miembros de la comunidad. Los *ámbitos de comunidad* aparecen como una realidad actual, viable y llena de vitalidad, que puede posibilitar —o que posibilita— no sólo el manejo adecuado de los recursos naturales, sino algo mucho más amplio¹²⁹. Los regímenes de manejo del bien común conllevan

¹²⁸ En inglés *common pool resources*, *common property resources* o *commons*.

¹²⁹ Para una discusión sobre la distinción entre recursos comunes de acceso controlado y recursos de libre acceso ver Stevenson, 1991, pp.1-7, *The Ecologist*, 1995, p.29, Swaney, 1990 y Feeny et al., pp. 3-5.

determinadas formas organizativas, instituciones políticas y sistemas de gobierno que deben ser reconocidos.

Los ámbitos de comunidad existen en el tejido social, en la medida en que las colectividades controlan un espacio-tiempo y se dotan de reglas tácitas de convivencia: "Tras la aparente ausencia de orden público y responsabilidad [existe] un tipo diferente de orden moral y ambiental (...) que recrea de manera fragmentada una larga tradición, visible más claramente en el campo, [donde] hasta hace poco tiempo, apenas existía la categoría de "lo público". En la práctica cotidiana, la comunidad, que ejercía control sobre el tiempo, el espacio, la agricultura y el lenguaje, se encontraba por encima de todo" (The Ecologist, 1995, pp. 25-26).

Los ámbitos de comunidad no son algo caduco: constantemente surgen nuevos espacios de *control local*, tanto en el campo como en las ciudades. No todos estos espacios logran prosperar, pero muchos sí, lo que es atribuible a distintos factores: "La clave para el éxito de los regímenes de comunidad yace en los límites que su cultura de responsabilidades compartidas coloca sobre el poder de cualquier grupo o individuo. La igualdad que generalmente prevalece en los ámbitos de comunidad, por ejemplo, no surge de un ideal o noción romántica preconcebida de *communitas*, ni tampoco de la lealtad a la moderna noción de la gente sobre la "igualdad de derechos". Más bien surge como subproducto de la incapacidad de una pequeña élite de la comunidad de eliminar completamente el poder de negociación de cualquiera de sus miembros, de la limitada cantidad de bienes que cualquier grupo puede obtener a la vista de los otros y de las calculadas maniobras para ganar una posición que realizan muchos individuos que se conocen y que comparten un interés tanto en minimizar sus propios riesgos como en no dejar que ninguno del grupo se haga demasiado poderoso" (ibid, p.35).

Las instituciones¹³⁰ u organizaciones que hoy rigen el manejo de los recursos comunes en el Tercer Mundo son bastante similares a los arreglos que, durante al menos mil años, prevalecieron en Europa al iniciarse su desarrollo económico, y están sometidas a presiones comparables a las que desestabilizaron esos arreglos: el crecimiento demográfico, los cambios en la base del poder de élites locales, el cambio tecnológico, las presiones comerciales y otras (Runge, 1986, p.31 y The Ecologist, op.cit, p.36).

5.1.4 ¿Qué institucionalidad para el manejo de los recursos comunes?

Elinor Ostrom destaca por su aporte teórico en torno a los arreglos institucionales requeridos para una adecuada gestión de los recursos comunes. Uno de sus señalamientos es que puede haber instituciones colectivas estables a condición de que se resuelvan ciertos problemas de aprovisionamiento, credibilidad y monitoreo; para ello, ciertamente, se requiere de información sobre las variables espacio-temporales, así como de un amplio repertorio de reglas culturalmente aceptables (Ostrom, 1995).

¹³⁰ Ver más adelante el significado que aquí adjudicamos a este concepto.

Es innegable que *lo que es de todos es de ninguno*. El reto es ver qué necesita un grupo de individuos interdependientes para organizarse y autogobernarse y lograr así, conjuntamente, beneficios duraderos, siendo que en la vida cotidiana todos se enfrentan a la tentación de *irse por la libre*, hacer trampa o emprender alguna acción oportunista. La interdependencia en el manejo de un recurso clave es, para Swaney (1990, p.455), el lazo que suele mantener vigente a la propiedad común.

Entre los elementos que Ostrom subraya están los flujos de información y la comunicación entre los individuos involucrados, indispensables para reducir la incertidumbre, minimizar o manejar los conflictos y desarrollar la confianza, el compromiso, el sentido de un futuro compartido. En el plano operativo, señala la importancia de determinar con exactitud la capacidad del recurso común, adjudicar sin ambigüedad los derechos sobre ese recurso, monitorear las acciones y aplicar, en todos los casos meritorios, las sanciones respectivas.

Ostrom (1990:33) establece la distinción entre los usuarios, que se benefician de los recursos, y los "aprovisionadores" (*providers*), que aportan para su mantenimiento. Un colectivo puede cumplir ambos roles, pero "sin un método justo, ordenado y eficiente de adjudicar "unidades recurso", los usuarios locales no tienen mucha motivación para contribuir al aprovisionamiento del "sistema recurso". Añade que es importante considerar los beneficios a corto plazo, pues eso incide directamente en la valorización del recurso por parte de sus usuarios.

En última instancia la gestión de recursos comunes implica un proceso organizativo: los usuarios que actúan independientemente adoptan gradualmente estrategias coordinadas para maximizar los beneficios conjuntos. Esto conlleva la generación de **instituciones**, entendidas como "los conjuntos de reglas empleadas para determinar quién puede ser elegido para tomar decisiones en un ámbito determinado, qué acciones se permiten o se restringen, qué reglas de agregación se utilizarán, qué procedimientos deben seguirse, qué información debe o no debe proporcionarse y qué beneficios recibirán los individuos, dependiendo de sus actos. Toda regla contiene prescripciones que prohíben, permiten o exigen cierta acción o resultado.

La supervisión del cumplimiento de las reglas puede ser competencia de algunos de los directamente involucrados en el proceso, de agentes contratados, de entidades coactivas (*enforcers*) externas, o de alguna combinación de éstos. No puede decirse que existe una regla a menos que la mayoría de las personas afectadas por ella sepan de su existencia y asuman que los otros vigilarán que se cumpla. En otras palabras, las reglas de trabajo son conocimiento común y son monitoreadas y sancionadas" (ibid, p.51). El monitoreo y la fiscalización se facilitan y abaratan cuando existen mecanismos que aseguran a los individuos que los demás no tendrán una conducta oportunista.

La cuestión de la reciprocidad es abordada también por Swaney (1990) y por Bromley (1986). Este último habla de una *reciprocidad positiva* (el individuo tiene una determinada conducta porque confía en que los otros harán lo mismo) y una *reciprocidad negativa* (el individuo deja de hacer algo pues supone que los demás tampoco lo harán). Ostrom observa la relación entre la equidad y la eficiencia: "La pregunta básica de la equidad es la siguiente: ¿Qué beneficios obtienen los individuos a cambio de su participación en la gestión regulada de un recurso común? (...) La

presencia de inequidades puede generar el colapso de los esfuerzos colectivos, lo que resulta en una ineficiencia" (Oakerson, 1986, p.22).

En uno de sus trabajos (1995), Ostrom analiza varios casos de manejo de recursos comunes, tanto del mundo desarrollado como del Tercer Mundo, y tanto exitosos como malogrados; para ello, toma en consideración la base de recursos (cuestiones técnicas y atributos físicos), las normas y arreglos organizativos o institucionales empleados para regular el acceso a los recursos y tomar las decisiones pertinentes, las interacciones resultantes entre quienes participan en las decisiones y los resultados obtenidos.

En los casos exitosos, observa que la población ha mostrado estabilidad durante largos períodos de tiempo, los individuos comparten un pasado y un futuro, es para ellos importante mantener su reputación como miembros confiables de la comunidad, y esperan que sus hijos y nietos hereden la tierra. Además, no existe mucha diferenciación interna en cuanto a recursos económicos, habilidades, conocimiento, etnicidad, raza u otras variables que pudieran generar divisiones fuertes. Respecto a los mecanismos para hacer cumplir las reglas, observa que en numerosos casos las sanciones aplicadas por una primer ofensa son sorprendentemente bajas¹³¹. Y los usuarios, en la medida en que se mantienen vigilantes, adquieren prestigio ante su comunidad (Ostrom, 1990, pp. 88-96).

Nueve parámetros resultan centrales:

- Claridad en la definición de linderos y membresía: se sabe con precisión quiénes tienen derecho a utilizar el recurso
- Reglas congruentes con el tipo de recurso y con el sector de los usuarios
- Existencia de instancias para la toma de decisiones colectiva, en donde se diseñan o acuerdan las reglas
- Monitoreo por parte de individuos que rinden cuentas a los usuarios locales
- Aplicación de sanciones graduales
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Derechos reconocidos a organizarse

En el caso de recursos comunes de mayor escala, se añade otro parámetro: la formación de unidades organizadas amplias a partir de la agregación de unidades más pequeñas previamente organizadas. El éxito obtenido en las instituciones iniciales de pequeña escala es el capital social sobre el cual los grupos podrán resolver problemas de mayor envergadura, mediante arreglos institucionales más amplios y complejos¹³².

¹³¹ Margaret Levi, 1988, habla de un "cumplimiento casi-voluntario" de las reglas.

¹³² Cf. Ostrom, 1990, p.190. La noción de capital social es retomada por Fikret Berkes, otro de los autores que aborda la dimensión institucional del manejo de recursos comunes. Él emplea la expresión "capital cultural" para designar los medios y adaptaciones que las sociedades humanas usan para relacionarse con el medio natural: "Nuestra cosmovisión, nuestros valores y nuestras instituciones definen la forma en que tratamos al medio". Para acercarnos a la sustentabilidad, necesitamos invertir en el capital cultural, además de invertir en el capital natural. Ello implica un

5.1.5 La comunidad productiva

La comunidad es para Thierry Linck (1991) el marco en el cual cobra sentido una coordinación de los esfuerzos productivos individuales y por ende una organización técnica y social del trabajo. Esta posición se diferencia de la Chayanov, para quien las relaciones sociales de producción de la agricultura campesina pueden entenderse con una simple referencia al ajuste que cada familia realiza de manera autónoma entre consumo y producción, entre volumen de actividad y el número de bocas.

Sostienen la posición de Linck argumentos como los que se derivan del análisis de paisajes agrarios, mostrando que la producción de estos paisajes es un "hecho social, producto de la coordinación en el tiempo y el espacio de un gran número de experiencias y acciones individuales" (Linck, 1991, p. 73). También en la producción, transmisión y puesta en práctica de los conocimientos y habilidades campesinos se evidencia el efecto de una "cooperación de larga maduración, expresiones de una organización coherente del trabajo" (ibid.). Por último, "el ordenamiento del espacio, la preservación de los ecosistemas suponen ajustes, compromisos y conflictos y, en última instancia, la observación de reglas que dan fe de la existencia de una organización del trabajo coherente en la escala de las sociedades campesinas".

Esta disciplina colectiva resulta particularmente evidente en el aprovechamiento de terrenos comunitarios, que por definición implica una serie de negociaciones y conflictos, vinculados con las relaciones sociales y los juegos de poder que estructuran las sociedades rurales.

Se pregunta Linck si la "inercia" o "resistencia al cambio" imputadas al campesinado y, en términos generales, las discontinuidades que marcan en el largo plazo los procesos de difusión de las innovaciones, se deben al hecho de que el cambio técnico, por su impacto en la organización del trabajo, mantiene relaciones complejas y de doble sentido con las relaciones sociales. La organización del trabajo aparece así como *interface* entre fuerzas productivas y relaciones sociales de producción.

5.2 Las empresas sociales

Las iniciativas colectivas o comunitarias orientadas a satisfacer la necesidad de ocupación productiva e ingreso tienen muchas de las características que Tönnies asocia al concepto de *asociación*. Aquí sin, embargo, cabe hacer una precisión: Tönnies afirmaba que la historia de la civilización es la expansión del área de la Asociación en detrimento de la Comunidad. Sin embargo, se ha demostrado que "la comunidad no sólo no tiende a desaparecer, ni siquiera a quedar confinada en un reducto, sino que a veces bajo ciertas condiciones incluso se llega a reforzar. Las fuerzas de la llamada modernización no siempre son adversas a los grupos

esfuerzo en varias dimensiones: la construcción de instituciones, los marcos para la acción colectiva, la evolución de la cooperación, el aprendizaje social, la nueva ética ambiental, el conocimiento ecológico tradicional y la diversidad cultural. Cf. Berkes, 1993.

'comunitarios' y en ocasiones llegan a fortalecer y a apuntalar su importancia en la vida política y económica"¹³³.

Uno de los aportes relevantes para el análisis de las empresas sociales es el de Felix Cadena (1992), quien analiza el desarrollo de capacidades colectivas en lo que denomina Unidades Productivas Autogestivas. Para que una UPA llegue a ser sujeto protagónico necesita redefinir sus necesidades, sin seguir modelos impuestos; imaginar los satisfactores apropiados a esas necesidades; diagnosticar los recursos, obstáculos y facilitadores; diseñar los modelos de acción social que le permitan construir los satisfactores; ejecutar la organización con base en tiempos, acciones y recursos considerando el proyecto concreto; distribuirse las cargas y beneficios de manera equitativa y justa; perfilar elementos de un modelo de sociedad acorde con sus intereses.

Esto supone tres capacidades colectivas básicas:

- Construir consensos en una dialéctica que resuelva los intereses individuales y colectivos, sin perder la dimensión estratégica del proceso de transformación.
- Recuperar, producir, aplicar y acumular conocimientos; y
- Responsabilidad para asumir tareas y atribuciones conforme a los acuerdos, empleando creativa y críticamente recursos y capacidades en una espiral de superación y plenitud.

Tal como observa Linck (1991), la cohesión en las iniciativas productivas se expresa por actitudes de compromiso, responsabilidad, ayuda mutua. Esta cohesión, articulada con las relaciones de amistad, la conformación de normas disciplinarias y el manejo de los conflictos, conduce a la formación de una identidad, de un sentimiento de pertenencia, de una ideología grupal.

En el caso de las empresas forestales comunales, la gestión del poder conjunta elementos de distinto tipo y origen. Se trata de empresas que pertenecen a las comunidades como tales, y a comunidades con formas de organización de carácter indígena; en esta medida, están indudablemente presentes las características peculiares de la organización política de este tipo de comunidades (en particular el sistema de cargos y el concomitante sistema de adjudicación de prestigio). Sobre esta base se han constituido estructuras de decisión similares a las que encontramos en otras empresas sociales.

5.2.1 Estructuras de decisión en las empresas campesinas

La toma de decisiones en las organizaciones campesinas y en las empresas sociales ha sido analizada por autores como Dieter Paas, Graciela Arriaga, Jonathan Fox y Esteban Krotz. Dieter Paas (1992) distingue en las empresas sociales dos estructuras de decisión, con poderes y funciones cualitativamente diferentes: la de participación de los dueños (asamblea ⇒ consejos y comisiones) y la de ejecución y trabajo (trabajadores ⇒ mandos medios). Constata que en esas empresas la estructura participativa es más compleja que en el resto de las empresas (ver figura 3).

¹³³ Ibid., p.21. Referencia a Joseph R. Gusfield.

Figura 3. Estructuras de decisión en las empresas sociales.

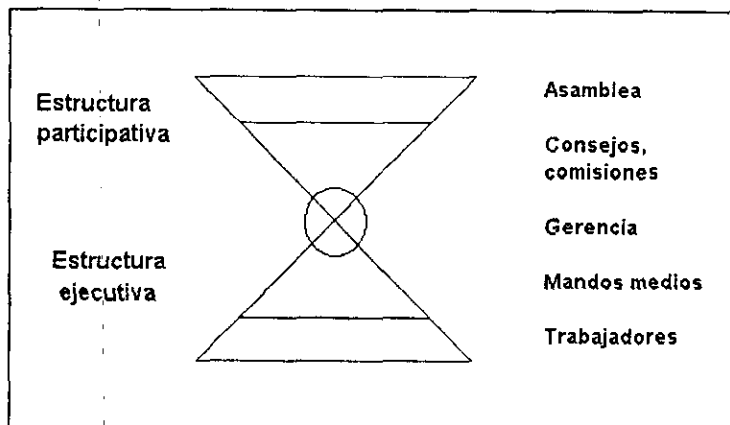


Figura tomada de Paas, D., 1992, pág. 69.

¿Qué decisiones han de tomarse en la estructura participativa, y cuáles en la estructura ejecutiva? Esto varía de empresa a empresa. Lo que hay que observar es que la distribución de poderes es en parte producto de la ideología de los actores o de sus experiencias organizativas, y en parte consecuencia de las luchas por el poder en la organización. Quiénes dan más importancia a la eficiencia que a la democracia fortalecen las instancias ejecutivas, y viceversa.

Graciela Arriaga (1992) analiza más de cerca la cuestión del liderazgo, particularmente en la dimensión ideológica. Ella distingue en la organización de una empresa social dos ejes: el estructural (comités, consejos, mecanismos de funcionamiento) y el dinámico (liderazgo, poder, ideología). Percibe que el liderazgo es ejercido, en la práctica, por quienes tienen conocimientos técnicos, saben hablar en público o moverse con los políticos de fuera; en muchas organizaciones, este liderazgo está repartido entre los dirigentes y los asesores; las bases no intervienen en las decisiones, en parte por 500 años de desvalorización cultural.

El poder es un ejercicio donde se ponen en juego capacidades generadas en las historias personales, que producen diferencias y jerarquías (culturales, políticas, jurídicas, económicas, etc.). Por ello, uno de los retos de las empresas sociales es cuestionar su práctica cotidiana para que el poder se convierta en vehículo de enriquecimiento no material. Los mecanismos de participación, aprendizaje y repartición de tareas deben contemplar el manejo de este poder compartido.

Fox (1992, pp. 26-27) observa que el proceso de construcción de la democracia en las organizaciones es un proceso no lineal, disparejo, vulnerable. La transparente rendición de cuentas y la fiscalización de los líderes dependen de la presencia de contrapesos de poder capaces de compensar los peligros del autoritarismo. Estos contrapesos suelen estar en los "subgrupos participativos" que operan dentro de la organización campesina, conducidos frecuentemente por líderes medios.

Después de un análisis de la toma de decisiones en la Unión de Ejidos "Lázaro Cárdenas", de Nayarit, Fox concluye que pocas veces ésta se da en asambleas masivas o mediante el voto. Lo más frecuente es que estos procedimientos formales ratifiquen decisiones hechas previamente, mediante debates informales y sutiles presiones. También señala (p. 2) que distintos tipos de estructuras organizativas

estimulan o inhiben tipos particulares de acción de los miembros, pero a su vez la participación de las bases, en una dinámica de "oleadas", va definiendo la forma en que las estructuras organizativas distribuyen en los hechos el poder.

Esteban Krotz (1988:123) nos invita a identificar las instancias que pueden responsabilizar a dirigentes locales y funcionarios externos de sus actuaciones "ya que la reproducción de la estructura de dominación o el fortalecimiento de elementos democráticos se encuentran directamente vinculados con esas instancias". Agrega que "los personajes mencionados cumplen siempre con funciones de intermediación entre el nivel local y niveles superiores de integración y que, en buena medida, depende de su actuación y de quién tiene control sobre ella, a qué tipo de integración contribuirán —subordinada o tendencialmente a favor de intereses locales—.

5.2.2 La repartición del trabajo y los beneficios

La división del trabajo y el control de éste son, para Margarita Rosales G. (1992), dos de los problemas cruciales de las empresas sociales, y tienen una relación estrecha con la *escala* de las empresas. Al estudiar una empresa campesina de nivel local, ella observa que, si bien no siempre es armónica la coexistencia de los intereses individuales con los colectivos, el hecho de que todos se conozcan facilita que todos participen, pues la presión social puede ser suficiente para que cumplan. Aquí vemos un caso de sinergia positiva entre la cohesión 'comunitaria' y la cohesión "asociacional", que es posible en las iniciativas de pequeña escala gracias a la escasa diferenciación de trabajos y a la cercanía social entre directiva y socios.

Constata M. Rosales que "distribuir el excedente y lograr un cierto equilibrio entre intereses comunes, consumo, intereses familiares e individuales, es una de las prácticas más difíciles en una empresa social" (Rosales, 1992, p. 188). Trabajar en colectivo significa construir una identidad colectiva que ayude a superar los conflictos y afirmar el sentimiento de unidad. Significa "reorganizar las relaciones sociales existentes y modificar el modo de ver y hacer las cosas" (Krotz, 1988, p.120).

5.3 Amenazas a la propiedad social y la empresa social

Desde la caída del muro de Berlín, importantes corrientes de opinión han postulado la "victoria" de la propiedad privada y la empresa privada sobre otras formas de propiedad y otros modelos económicos. El neoliberalismo pretende imponerse como única vía de desarrollo. En el caso de México, algunas de sus manifestaciones recientes fueron las reformas salinistas al Artículo 27 Constitucional y a la Ley Forestal. Pero ¿realmente la propiedad social y la empresa social están destinadas a fracasar?

5.3.1 ¿Tragedia de los ámbitos comunales o tragedia de su disgregación?

Históricamente, la propiedad social de los bosques ha sufrido en numerosas regiones del planeta el embate de modelos privatizantes que no sólo han tenido consecuencias sociales —en términos de la concentración de la riqueza— sino también ambientales. En general, las reformas agrarias han sido concebidas e implementadas con un enfoque en el que la apropiación de los terrenos pasa por la eliminación de la

vegetación natural que en ellos crece. Esto ha ocasionado un significativo deterioro de la cubierta forestal. Por otro lado, como señalamos anteriormente, se han puesto en práctica políticas de concesión de los bosques a empresas privadas cuyo principal objetivo ha sido la obtención de las máximas ganancias en el menor tiempo posible.

Es innegable que, además de estas presiones exógenas, existen en algunas comunidades procesos de debilitamiento de los acuerdos en que se basa el manejo del bien común. La "tragedia de los comunes" de la que habló Garret Hardin, ha sido una amenaza siempre presente. ¿En qué consiste esta tragedia?

Analizando el caso del pastoreo en praderas comunes, Hardin observó que "cada uno de los pastores se ve incitado a aumentar su rebaño sin límites, en un mundo que tiene límites..."¹³⁴. El resultado es que el número total de unidades extraídas del recurso va a ser mayor que el nivel óptimo económico. Esto conduce, con el tiempo, a la degradación del recurso, y la paradójica tragedia es que la ganancia individual de cada usuario por sobre-utilizar los recursos comunes siempre será menor que las pérdidas individuales que debe padecer por la degradación resultante (The Ecologist, 1995, p. 28). Para Hardin, y para otros teóricos que comparten su enfoque, las estrategias individuales racionales conducen a resultados colectivos irracionales.

Estas propuestas analíticas se basan en situaciones donde los individuos compiten de manera particular por el recurso común. El caso de la silvicultura comunal tiene en general características muy diferentes, pues aquí quien asume el aprovechamiento es la comunidad como corporación¹³⁵. La visión de Hardin hizo abstracción de la diferencia existente entre los recursos comunes y los recursos de libre acceso. Haber soslayado esta distinción tuvo efectos negativos no sólo en términos teóricos, sino en el nivel de las políticas implementadas con base en esa teoría. Se ha postulado que sólo puede existir un adecuado control sobre los recursos comunes si son estatizados¹³⁶ o privatizados¹³⁷. Las políticas de estatización en el caso de la gestión territorial han tenido resultados desastrosos cuando los estados no cuentan con los medios para ejercer una adecuada supervisión. Muchos casos ha habido en el llamado Tercer Mundo en los que la estatización o nacionalización de recursos anteriormente manejados de manera colectiva ha generado, *de facto*, una situación de acceso abierto. Así ocurre, por ejemplo, en Bolivia, Brasil, Venezuela, Perú y Panamá, donde un 80% de los bosques se encuentran bajo "control" estatal (Richards, 1997, p.1, y

¹³⁴ Ya Aristóteles afirmaba que "cada quien piensa más en su propio interés que en el interés común". La Política, Libro II, cap.3. Citado en Ostrom, 1990.

¹³⁵ No ocurre lo mismo por lo general con la extracción de leña o material de construcción, con la resinación ni, como se verá en la página 224, con la colecta de hongos. Para el caso de la resinación, ver el interesante artículo de Gonzalo Chapela: San Juan Nuevo. Apuesta por el futuro. Ms.

¹³⁶ Ver, al respecto, los trabajos: Carruthers, I. y R. Stoner, 1981. *Economic aspects and policy issues in groundwater development*. World Bank staff working paper N° 496. Washington, D.C.; y Ophuls, W., 1973. *Leviathan or oblivion*. En: *Towards a steady state economy*. Ed. H.E. Daly pp.215-30. Freeman, San Francisco.

¹³⁷ Ver: Smith, R.J., 1981. Resolving the tragedy of the commons by creating private property rights in wildlife. En: *CATO Journal* 1:439-68.

Feeny et al., 1990, p. 8)¹³⁸. El paternalismo ha ido acompañado de una significativa dosis de corrupción.

La revista inglesa *The Ecologist* ha documentado ampliamente la *tragedia del cercamiento*, es decir los efectos de la ruptura de los sistemas comunitarios que regían las relaciones entre las personas y entre éstas y sus recursos naturales¹³⁹.

En el caso de los bosques pertenecientes a comunidades autóctonas, "el sistema de mercado choca con las cosmovisiones indígenas y tiende a erosionar las instituciones que regulan las prácticas extractivas y que incitan a los individuos a cooperar. Las presiones comerciales intensifican los problemas de los regímenes de manejo de la propiedad comunal pues incrementan el costo de oportunidad de la cooperación individual, la tentación de las élites para buscar ilegítimamente su provecho personal y los riesgos de una sobre-explotación por parte de la colectividad" (Richards, 1997, p. 3).

5.3.2 Disfunciones organizativas de las empresas sociales

La revisión bibliográfica nos ha permitido, por último, contar con elementos para analizar algunos de los principales problemas organizativos de las empresas forestales comunitarias. Se trata de problemas que se suscitan en todo tipo de empresas sociales.

Dieter Paas (1992) observa que en muchas empresas no se distingue entre estructura participativa y ejecutiva. A veces, los reglamentos internos son contradictorios o dejan abiertas amplias áreas de decisión. Además, los órganos participativos tienden a sobrecargarse con decisiones de todo tipo, por ideologización o para esquivar decisiones difíciles o conflictivas. Suele haber una brecha entre la estructura formal y la real. Representantes de la base caen en el inmediatez y son otros los que toman las decisiones importantes.

Otro problema, agravado por el bajo nivel educativo, es la deficiencia en los mecanismos de comunicación y control. Una comunicación funcional necesita centrarse en el asunto tratado, no ser personalizada, en algunos casos ser por escrito, y llevar a decisiones y acciones concretas. Existen impedimentos de tipo cultural: controlar significa criticar en público, enfrentarse, exigir correcciones. Esto no es fácil en un contexto caracterizado por la cautela, el consenso en público, la crítica indirecta y personalizada. Esto aumenta el riesgo de que se acumulen conflictos que finalmente estallan.


Suele haber cierto rechazo hacia la figura de gerente. Pero negar la figura no hace que desaparezca la función. Si no hay un gerente explícito, surgirá una instancia que

¹³⁸ En el informe del Proyecto de Inventario Forestal Nacional de México, de 1965, la FAO recomendaba al Gobierno Mexicano nacionalizar los bosques: "México es uno de los pocos países del mundo donde es política gubernamental repartir los terrenos forestales aún en su poder a pequeñas comunidades y pequeños propietarios... A diferencia de casi cualquier otro servicio forestal (el mexicano) no maneja los bosques" (citado en Lartigue, 1983, p. 30).

¹³⁹ Cf. *The Ecologist*, 1993. Este proceso, impulsado por la mercantilización de la vida social, no hace sino acentuarse con la globalización de las relaciones mercantiles.

actuará como "gerente por omisión". El gerente suele encontrar resistencias y boicoteos de los trabajadores y, por otro lado, presiones e intromisiones de los directivos de la organización. Y es frecuente el caso de intervenciones erráticas de parte de los directivos, quienes no siempre responden a una estrategia de empresa. No es fácil equilibrar la relación entre consejo directivo y gerente. O el consejo se mete en demasiados detalles o deja que el gerente haga y deshaga.

Varios de estos elementos aparecen de manera diáfana cuando observamos el proceso vivido por los ejidos y comunidades que han emprendido proyectos de empresas forestales. El próximo capítulo se dedica a ello.



Los insumos teóricos hasta aquí reseñados brindan elementos de mucha utilidad para desentrañar varios de los aspectos que la presente tesis contempla en el caso de las empresas forestales comunitarias: la tensión entre la comunidad y sus asociaciones, entre la acumulación y la equidad; entre el acceso democrático a las habilidades y la especialización; entre la participación en la toma de decisiones y la eficiencia, y entre los beneficios colectivos de mediano o largo plazo y los beneficios individuales de corto plazo.

También nos hacen ver que la viabilidad y la sustentabilidad de los procesos de silvicultura comunitaria se basan, en última instancia, en la sustentabilidad del proyecto de la comunidad.

6. LA SILVICULTURA COMUNITARIA

6.1 Breve marco internacional

Poco frecuentes características tiene la silvicultura comunitaria mexicana a nivel mundial, si bien, por supuesto, el aprovechamiento campesino de productos del bosque ocupa un lugar importante en diversas regiones del mundo. Más de 3,000 millones de personas —la mayor parte de la humanidad— aún dependen de la leña como principal fuente de energía para el uso cotidiano. Pero en pocos países las tres cuartas partes de la superficie arbolada —y un porcentaje significativo de la producción forestal industrial— se encuentran en manos de comunidades campesinas e indígenas.

Aunque muy relevantes, son pocas las experiencias de manejo comunitario de bosques en Asia o África, y aún en América Latina las condiciones de tenencia de la tierra y jurisdicción sobre los bosques son tan distintas a las que privan en México que no existen muchos casos comparables. A nivel latinoamericano —también a nivel mundial—, un 80% de los bosques maderables son propiedad de los Estados (Cabarle, 1991, p. 6; Bray, 1991, p. 16, citando a FAO).

Resulta por otro lado elocuente que para el Banco Mundial los proyectos socioforestales tengan como principal objetivo restaurar o establecer zonas de producción de leña y que la estrategia que sigan para ello tienda a centrarse en las familias y grupos campesinos, y no en la comunidad como tal. Es significativo que, en un análisis de los resultados de ese tipo de proyectos en el Tercer Mundo se hable del “desalentador desempeño de las comunidades como agentes de los planes de bosques comunitarios en muchos de los programas que reciben ayuda del Banco” y se constate que “las tierras que en principio se encuentran bajo regímenes de propiedad común (bosques o pastos comunales) a menudo no se administran como un recurso natural de propiedad colectiva debido al debilitamiento de la cohesión del grupo, de sus nexos y de sus sistemas de autoridad” (Cernea, 1985, p. 423).

La conclusión es que “los bosques comunitarios no pueden tener éxito como tales, porque los planes que se inspiran en el mito romántico de la comunidad homogénea se conciben mal desde el principio y por falta de protagonistas y acuerdos sociales apropiados” (ibid.).

No puede negarse que la comunidad homogénea es un mito, en México y en todas partes, y que muchos proyectos comunitarios han fallado. Pero ello no significa que la silvicultura comunitaria, como tal, carezca de viabilidad, sobre todo en países como México. Lo importante es comprender qué condiciones necesitan existir para que pueda prosperar. Enrique Leff señala que “las prácticas tradicionales de percepción y uso de los recursos actúan como un mecanismo amortiguador de la degradación ambiental, incluso en los casos en los cuales se incrementa la demanda económica y se intensifica el ritmo de explotación de los recursos en una determinada región”¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Leff, E. y J. Carabias (coords.), 1993. *Cultura y manejo sustentable de los recursos naturales*. Ed. Porrúa-CIIH. México, p.60. Citado en Sánchez, 1996.

Bruce Cabarle (1991:5) observa que "comunidades muy unidas, profundamente arraigadas en la tierra que les pertenece, están comprometidas a menudo a los principios de la permanencia o continuidad y demuestran una extraordinaria capacidad de resistencia ante los mercados fluctuantes y el cambio socio-político. Los programas que fomenta la silvicultura comunitaria cuestan menos que la gestión gubernamental de las tierras públicas y a menudo son medios más eficaces de protección ambiental". Las condiciones que según este autor son necesarias para el éxito de la silvicultura comunitaria, tienen que ver con "la tenencia de la tierra y los recursos, el establecimiento de cohesión organizativa, aptitudes gerenciales y la combinación de los conocimientos locales con la asistencia técnica para promover una producción sostenible" (*ibid*, p. 6). Es importante que las instituciones locales tengan una tradición de coordinación y que existan normas establecidas para la administración de recursos de propiedad común (*ibid*, p. 9). Los campesinos necesitan tener derechos no sólo sobre la tierra sino sobre lo que crece en ella. Se requiere cierto liderazgo, capaz de "expresar claramente una visión y motivar a la gente a la acción"; pero a la vez es importante impedir que los líderes se conviertan en obstáculos. Un líder puede ser excelente movilizador de la voluntad colectiva, pero pésimo administrador. Por otro lado, es indispensable que exista una capacidad de administrar los ahorros y reinvertirlos en actividades diversificadas.

La experiencia de México resulta, en este sentido, sumamente relevante.

6.2 Avances y retrocesos de la silvicultura ejidal y comunal

Se mencionó anteriormente que el surgimiento de la silvicultura social en México (a finales de la década de los setenta) y su posterior desarrollo, fueron el resultado de la conjunción de varios factores, entre los que destacan dos: por un lado, la movilización de numerosas comunidades campesinas e indígenas en contra del contratismo y la renovación de las concesiones forestales a nombre de compañías madereras; y, por otro, la existencia, dentro de la política forestal nacional, de una corriente que impulsaba un modelo de producción social (cf. pág. 48 y siguientes).

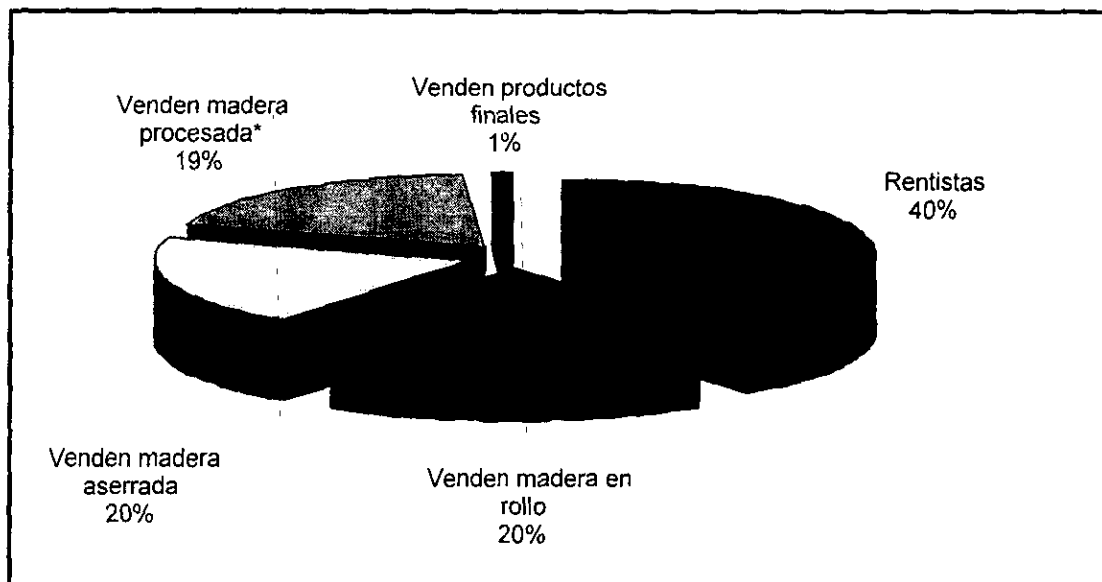
Fue en ese entonces cuando muchas comunidades pudieron por primera vez tramitar directamente los permisos de aprovechamiento, y comercializar su madera, sin intervención de contratistas. Para 1985 las comunidades rurales contribuían ya con el 17% de la producción de madera en rollo (CCMSS y GEYSER, 1995, p. 38). Después de una primera etapa consistente en la apropiación del bosque por parte de sus poseedores, éstos empezaron a incursionar en la industrialización primaria y el manejo técnico del bosque, e incluso en la comercialización de productos manufacturados.

6.2.1 Tipologías

El grado de avance de las distintas comunidades y ejidos forestales en cuanto al manejo de su recurso es sumamente dispar. Los datos que aportan al respecto Belausteguigoitia y Ugalde, con base en el Atlas Nacional Ejidal de 1988, son los siguientes: 9,047 ejidos y comunidades - la tercera parte del total nacional - cuenta con bosques o selvas. De ellos, 5,148 explotan alguna especie maderable, pero sólo 479 tienen como actividad principal el aprovechamiento forestal. Éstos últimos se distribuyen de la manera que se muestra en la Figura 4. Los ejidos y comunidades

rentistas sólo perciben el llamado *derecho de monte* (correspondiente al 1% del valor final de la madera en el mercado); los que venden su madera en rollo perciben ingresos equivalentes al 15 ó 20% del valor de la madera; otro sector posee aserraderos pequeños y vende tabla u otros productos aserrados, reteniendo así el 50% del precio final de venta; los núcleos campesinos que cuentan con aserraderos bien equipados pueden vender madera procesada (aserrada, cepillada y estufada); finalmente, un pequeño sector tiene industrias de productos de uso final, como perfiles y parket.

Figura 4. Tipología de productores forestales, por grado de participación en el proceso productivo. Universo: 479 ejidos y comunidades con aprovechamientos forestales como actividad principal



Fuente: INEGI, 1988 y Belausteguigoitia y Ugalde, 1993.

Una tipología análoga pero que abarca un universo más amplio, fue elaborada por la SARH en 1992 (ver cuadro 3):

Otra tipología, basada en el análisis de 1348 ejidos y comunidades forestales de todo el país y elaborada a partir de parámetros como el grado de consolidación de la organización productiva y la atención al recurso forestal (Madrid, 1993), estableció tres niveles o situaciones-tipo:

A. Ejidos y comunidades que han logrado consolidar una organización fuerte y mantener un ritmo de crecimiento de sus recursos forestales. Representan el 4% del total. Su organización interna presenta características como las siguientes:

- "funciona y opera un reglamento interno
- se tienen definidas y delimitadas las funciones de los diferentes integrantes de la empresa
- se reinvierte anualmente para fortalecer el capital de la empresa

Cuadro 3. Tipología de las empresas forestales del sector social

Tipos de empresa social forestal	Número	%
<u>Incipientes:</u> No aprovechan directamente sus recursos.	2200	75
<u>Intermedias:</u> Presentan diversos grados de control sobre la extracción, poco consolidadas.	600	20
<u>Avanzadas:</u> Controlan todos los procesos de producción forestal y están consolidadas.	140	5
TOTAL	2940	100

Fuente: SARH, 1992.

- se integran periódicamente a los procesos productivos y administrativos elementos para obtener mayor eficiencia
- opera un sistema de contraloría interna
- se aprovecha el monte anualmente
- existe un sistema de información de avances y resultados a los miembros de la comunidad o ejido
- se tiene una estrategia de comercialización diversificada y libre" (Madrid, 1993, p. 9).

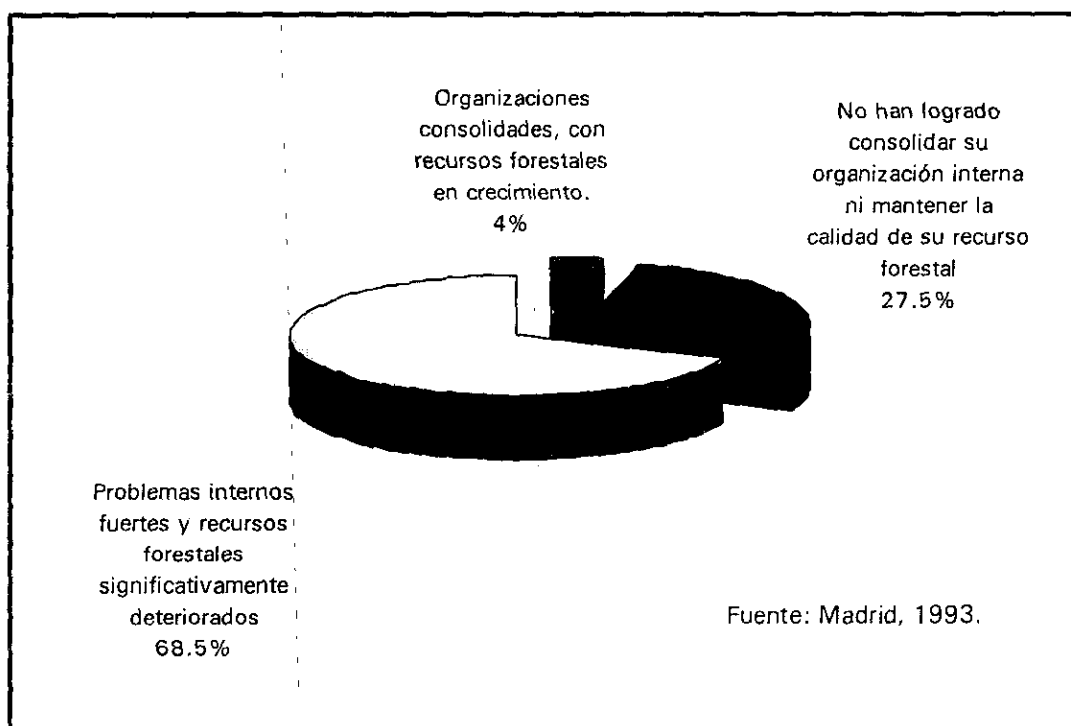
En lo referente al manejo silvícola, estos núcleos y empresas respetan un plan de manejo forestal elaborado por una dirección técnica con participación de la empresa, realizan actividades para recuperar áreas deterioradas, combaten de manera eficaz los incendios, cuentan con mecanismos para evitar el claudestinidad interno o externo, y mantienen una red de caminos en buen estado.

B. Ejidos y comunidades que no han logrado consolidar su organización interna ni mantener la calidad de su recurso forestal. Representan el 27.5% de la muestra. Se trata de núcleos agrarios y empresas con las siguientes características:

- existen problemas de división y corrupción internas, que en ocasiones llevan a la suspensión de los trabajos
- falta claridad en la división de funciones y los límites de autoridad
- las estrategias de control social operan muy limitadamente
- se opera bajo esquemas tecnológicos poco eficientes

- se presentan problemas fuertes de liquidez, y es muy reducida la reinversión, lo que obliga a solicitar anticipos a los clientes para poder reiniciar actividades
- la venta de los productos forestales se realiza con dos o tres compradores de madera y es poco transparente la negociación
- existen mecanismos de protección del recurso, pero no se ha eliminado el clandestinaje
- la dirección técnica traza los lineamientos para el aprovechamiento y el formento forestal, con limitada participación de la comunidad.

Figura 5. Tipología de productores forestales, por grado de consolidación y calidad del recurso. Universo: 1,348 ejidos y comunidades



C. Finalmente, el sector de ejidos y comunidades con problemas internos fuertes y recursos forestales significativamente deteriorados, representa el 68.5% restante. En éstos:

- puede no existir una empresa forestal propia; la falta de consenso interno ocasiona la suspensión de los aprovechamientos durante algunas anualidades
- cuando se contrata la venta de arbolado en pie, la comunidad carece de controles suficientes para verificar la cantidad de madera que se extrae, y las autoridades reciben gratificaciones del comprador para establecer precios bajos y buenas condiciones de compra
- los ingresos provenientes de la venta de madera no se invierten en la producción

- cuando se realizan *aprovechamientos* por cuenta propia, falta capital de trabajo para iniciar las actividades
- no existe una comercialización libre; la venta de madera se realiza generalmente con el mismo comprador
- no hay interés por mejorar la calidad del arbolado
- los propios ejidatarios, comuneros o vecindados cortan arbolado sin control por parte de la comunidad y se carece de mecanismos para evitar estas cortas
- la comunidad desconoce el plan de manejo elaborado por la dirección técnica para sus bosques
- no existe participación de la gente en actividades de protección y fomento del recurso forestal.

6.2.2 Fortalezas y debilidades

De acuerdo con el estudio arriba mencionado, cinco factores han propiciado el avance de los proyectos forestales campesinos:

- organización interna (definición de obligaciones y derechos de los integrantes de la empresa y de la comunidad; reglamentación del uso del capital y de la infraestructura común; etc.)
- voluntad política por parte de instituciones y gobiernos estatales
- participación de promotores y asesores externos
- beneficios tangibles a corto plazo para la población
- existencia de espacios de negociación entre compradores y vendedores de madera.

Víctor M. Toledo (1997:9) expresa una visión optimista respecto a las experiencias de silvicultura comunitaria, incluyendo el aprovechamiento de productos forestales no maderables: "un vigoroso movimiento de forestería comunitaria (...) incluye hoy más de 600 ejidos y comunidades indígenas tanto de las porciones tropicales húmedas de Quintana Roo, Campeche y Chiapas, como de las áreas montañosas templadas de Oaxaca, Puebla, Veracruz, Michoacán, Jalisco, Durango y Chihuahua. Con un territorio de cerca de cinco millones de hectáreas, estas comunidades forestales han logrado combinar un uso ecológicamente adecuado de sus recursos forestales y una alta eficiencia técnica y empresarial, manteniendo su organización social y productiva tradicional y sobre todo sin dejar de practicar la democracia comunitaria".

El hecho de que, como vimos más arriba, el porcentaje de casos exitosos sea muy bajo, nos lleva a tener una posición más cautelosa que la de Toledo. Sin embargo, no puede negarse que la silvicultura campesina va avanzando, poco a poco.

La experiencia que han acumulado numerosas empresas forestales ejidales o comunales les permite contar ya con técnicos comunitarios, capaces de asumir las funciones anteriormente cumplidas por los asesores externos.

Un factor de fortalecimiento político de las empresas comunitarias son los enlaces que han establecido entre sí. Estos enlaces han sido fuente de nuevas identidades, y

se han concretado en la celebración de encuentros campesinos, la constitución de organizaciones regionales y la creación de algunas redes como la Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales (1990).

El impacto de la silvicultura comunitaria es visible en distintos ámbitos. Uno de ellos es el ambiental: se ha frenado la expansión de la frontera agrícola sobre los terrenos de vocación forestal y están recuperándose bosques degradados. Para el restablecimiento de los bosques aprovechados están combinándose la regeneración natural y la reforestación, protegiendo así la diversidad genética. En general, los servicios ambientales de los ecosistemas forestales —es decir la retención de suelos, la filtración de agua para alimentar los mantos freáticos, la función de hábitat para diversas especies vegetales y animales, y la retención de carbono— están manteniéndose o mejorándose.

En cuanto a los impactos socio-económicos y políticos, pueden diferenciarse varios niveles:

En la dimensión local, el impacto se manifiesta en el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones, lo que puede observarse en el ámbito del equipamiento urbano (potable, electrificación, caminos y comunicaciones), del empleo (menor necesidad de emigrar a las ciudades o al extranjero), de la producción agropecuaria (más posibilidades para invertir en los cultivos) y de la capacidad de gestión (mayor capacidad como interlocutores de diversos actores económicos y políticos). Puede así decirse que la silvicultura comunitaria ha contribuido significativamente a un fortalecimiento cultural global de las comunidades.

En la dimensión regional, se observa la fortaleza organizativa, económica y política de numerosas uniones de ejidos o comunidades forestales. Gradualmente, se desarrolla la capacidad de estas organizaciones para ejercer control sobre los procesos de producción, industrialización y comercialización, así como sobre la prestación de los servicios técnicos forestales. Y la fuerza económica confiere fuerza política.

Es en el nivel nacional donde resaltan las debilidades de la silvicultura comunitaria; como señalamos en el capítulo 3, no ha sido posible aún cristalizar la organización o la coordinación que permitirían una mayor incidencia sobre las políticas que afectan al sector, en particular las políticas de apertura comercial y fijación de precios, las políticas fiscales o de incentivos, y las políticas de desarrollo tecnológico.

Con todo, la silvicultura comunitaria aparece como un modelo de apropiación territorial y de gestión de los recursos naturales que vale la pena conocer y desarrollar. Veamos ahora qué grado de avance tienen los ejidos y comunidades mexicanos, y en particular las comunidades indígenas.

6.2.3 Un panorama nacional

El estudio realizado por Madrid (1993) nos permite conocer, de manera aproximada, la situación de la silvicultura campesina e indígena en los principales estados productores forestales de México (Madrid, 1993, Anexo 3, pp. 13-16).

Durango: Las regiones de El Salto y Papasquiario sobresalen por su grado de organización y volumen de producción. Las comunidades indígenas (Tepehuanas) se ubican en la región Sur. Una de ellas, Santa María Ocotán, tiene un volumen autorizado de 94,000 m³ y cuenta con cuatro aserraderos, pero tiene tantos problemas internos y externos que estos aserraderos no operan sino por pequeños períodos.

Las comunidades indígenas, en contraste con las mestizas, venden en general el arbolado en pie como rentistas.

Chihuahua: La Sierra Tarahumara es la mayor región forestal del país y está habitada mayoritariamente por población indígena. Existen ahí 182 ejidos con permiso de aprovechamiento, de los cuales una parte importante opera su propia empresa forestal. Sin embargo, los puestos dirigentes en estas empresas suelen estar en manos de la población mestiza la cual, además, se encarga de la comercialización, la contratación de los servicios técnicos, la documentación y el transporte; las elevadas tarifas del flete permiten que la élite mestiza se apropie de la mayor parte de los ingresos de los ejidos¹⁴¹.

En la zona norte existen varios ejidos mestizos que han logrado consolidar sus empresas forestales. Es el caso de El Largo y El Norteño.

Guerrero: Existen dos zonas con importante potencial forestal: la Costa Grande y la Costa Chica. En la primera existen ejidos mestizos, actualmente agrupados en la Unión de Ejidos Hermenegildo Galeana; desde 1985 operan con éxito varias empresas ejidales. Los bosques de la Costa Chica, de buena calidad, están en manos de comunidades indígenas. Éstas, en general, los rentan; algunas han decidido no aprovecharlos.

Michoacán: En este estado, la mayoría de los bosques se encuentra en manos de comunidades indígenas. En algunas de ellas subsiste el rentismo y se observa un acelerado proceso de deforestación. Anualmente se pierden 15,000 hectáreas de bosque, la mayor parte de ellas en la Meseta Purhépecha. En esta región existen casi 140,000 ha de bosques pero sólo 20,000 están en buenas condiciones desde los puntos de vista forestal y ecológico¹⁴². Existen numerosos terrenos en litigio, lo que ha propiciado cortas clandestinas.

Existe una marcada desproporción entre la capacidad de manejo técnico del bosque y la demanda industrial. Los planteamientos que buscan regular la demanda industrial

¹⁴¹ Para un análisis antropológico detallado de las políticas forestales en la Sierra Tarahumara, ver el libro de François Lartigue (1983) *Indios y bosques*.

¹⁴² De la exposición de Rosendo Caro en el Segundo Taller PASOS de Análisis de Experiencias Forestales. Cf. Aguilar y Madrid (coords.), 1990.

se topan con un fuerte obstáculo: la presión de la industria. Su capacidad instalada es de 2'500,000 M³R, y un 25% de su abastecimiento proviene de madera clandestina. En la región oriental del Estado sólo el 48.5% de la madera consumida por las industrias se produce legalmente. En la Meseta predomina la pequeña industria, caracterizada por una gran dispersión y anarquía. Sólo la tercera parte de la madera consumida por talleres que fabrican caja de empaque para el aguacate es legal; el resto (aproximadamente 160,000 M³R /año) proviene de cortas clandestinas (ibid.).

En las comunidades indígenas hay numerosos talleres muebleros y artesanales, cuya demanda de madera (estimada en 65 ó 70,000 M³R /año) también es cubierta básicamente por madera clandestina. Se extrae del bosque una cantidad de madera 65% superior a la que podría aprovecharse sin dañarlo. Además se extrae mucha resina.

Una de las comunidades donde se produce artesanías es Cuanajo. Ahí, la explotación del bosque se realizaba tradicionalmente de manera individual bajo el control y regulación de la comunidad. Sin embargo, actualmente las parcelas de bosque se han escriturado y ha desaparecido cualquier control por parte de la comunidad. "Se ha generado el abuso desmesurado del corte de madera, con las consecutivas ganancias para quienes lo explotan. (...) La relación tradicional naturaleza-sociedad se rompe para asentarse sobre la lógica del negocio y los beneficios, los cuales han llevado a la deforestación" (Nuño, 1996, p. 45)¹⁴³.

Preocupadas por la implantación de políticas agrarias y forestales adversas, 17 comunidades se organizaron en 1991 en torno a la llamada "Nación Purépecha", para defender sus tierras, sus bosques y su cultura. También existen empresas comunales consolidadas, como la de Nuevo San Juan Parangaricutiro, a la que más adelante haremos alusión.

Oaxaca: El próximo inciso describe el proceso de desarrollo de la silvicultura comunitaria en este estado.

Quintana Roo: Los bosques están en manos de comunidades mayoritariamente indígenas, organizadas en cuatro organizaciones regionales, con la figura jurídica de Sociedades Civiles. La única S.C. con predominio de población mestiza, la Unión de Ejidos del Sur, fue la primera del estado en organizarse y vender madera por cuenta propia. Opera varios aserraderos, ha logrado generar fuentes de empleo e invertir en obras de beneficio social. Las sociedades de ejidos indígenas tienen una situación desventajosa, pues prácticamente no cuentan ya con maderas preciosas. Producen durmiente de maderas duras y han logrado vender por cuenta propia. Sin embargo, no han podido capitalizarse y enfrentan problemas de organización interna, intermediarismo y cacicazgo.

Los hallazgos de este estudio sugieren que las comunidades indígenas enfrentan más dificultades que los núcleos mestizos para consolidar empresas industrializadoras y

¹⁴³ Otra investigación antropológica relevante para esta región es la de Vázquez (1987). Ahí se analizan los cambios políticos internos que se dieron en Santa Cruz Tanaco en torno al aprovechamiento de los bosques. Se contempla a la comunidad como entidad corporativa, y como la arena donde entran en conflicto grupos de interés y facciones.

comercializadoras de madera. Si así fuera, cabría una explicación hipotética: los pueblos indígenas tienen una tradición productiva menos vinculada con el mercado y una menor disponibilidad de información y contactos en el mundo externo urbano. La relación de los pueblos indígenas con sus bosques suele ser, sin embargo, más consensada, socializada y diversificada que la del común de núcleos mestizos¹⁴⁴. La cohesión del tejido comunitario facilita el establecimiento de acuerdos sobre el bien común. Los hijos de comuneros suelen tener más derechos que los hijos de ejidatarios. El bosque es para los pueblos indígenas una fuente cotidiana de muy diversos productos maderables y no maderables, que se emplean con fines de uso doméstico y de comercialización a escala micro. Existe un fino conocimiento sobre las especies que existen en los bosques y sobre su uso para la alimentación, la salud, la construcción de viviendas y las actividades rituales.

Aquellas comunidades indígenas que cuentan con empresas forestales consolidadas tuvieron, en muchos casos, experiencias de lucha o trabajo fuera de sus regiones. En el caso de Michoacán y de Oaxaca, una importante experiencia de "contacto transcultural" fue el Programa Bracero, de mediados de siglo.

6.2.4 La silvicultura comunitaria en Oaxaca

De acuerdo con Salvador Anta¹⁴⁵, un 90% de los bosques templados de Oaxaca pertenecen a comunidades indígenas. De las 274 comunidades que poseen bosques, el 46% los aprovecha comercialmente. De estas últimas, treinta comunidades indígenas cuentan con su propia empresa forestal.

De la actividad forestal dependen unos 133 mil zapotecos, mixtecos, chinantecos, chatinos, zoques y mixes. Por las ventas de productos forestales se genera anualmente una cantidad cercana a los 175 millones de pesos.

Las modalidades que adopta la relación entre las comunidades y sus bosques están determinadas, entre otros aspectos, por la existencia o ausencia de acuerdos comunitarios y por la posibilidad de obtener del recurso un beneficio económico. Así lo sugiere, por ejemplo, un estudio realizado en San Martín Tilcajete, comunidad donde es muy reciente la relación con los recursos forestales como una fuente importante de materia prima que sustenta una actividad de la que obtiene ingresos (la producción de artesanía de madera tallada). En esta comunidad no existe una tradición forestal, y los comuneros tienen libre acceso a los árboles que crecen en terrenos comunales. Esto explica que no exista un planteamiento claro acerca de la importancia de mantener o mejorar sus recursos forestales (Sánchez, 1996, pp. 160-161).

¹⁴⁴ Analizando las formas de apropiación territorial en el Valle del Yaqui, A. Figueroa (1996:22-25) observa claras diferencias entre las tierras yaquis y la zona no india: en las primeras, las parcelas de cultivo forman parte de un paisaje diverso, con montes de especies chaparras y de cactus y algunos bosques de álamos, que protegen a los cultivos de la propagación de plagas. "El territorio, con sus respectivas flora y fauna, son percibidos como parte de un orden superior que debe ser respetado". En las segundas, en cambio, el ecosistema originario ha sido completamente eliminado.

¹⁴⁵ Delegado Federal de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca en Oaxaca. 1997.

Las comunidades más avanzadas en términos de la consolidación de sus empresas y del manejo silvícola son San Pedro, San Antonino y San Andrés el Alto; Textitlán, Ixtlán, los Pueblos Mancomunados, Macuilianguis y Nuevo Zoquiapan; las comunidades de la Unión Zapoteca-Chinanteca (UZACHI)¹⁴⁶ y las comunidades mixtecas de San Miguel Mixtepec, Santa Cruz Itundujia y San Andrés Cabecera Nueva. "Estas empresas comunales cuentan con su propio personal técnico, brigadas comunitarias contra incendios, viveros, aserraderos y vehículos para el transporte de la madera. La mayoría destina una parte importante de sus excedentes por la venta de madera a obras de infraestructura comunitaria y a seguros y fondos de apoyo a viudas, ancianos y niños. Su manejo forestal permite un aprovechamiento sustentable ya que las tasas de explotación se encuentran por lo general debajo de las posibilidades autorizadas. El aprovechamiento se basa en estudios de ordenamiento forestal que determinan áreas de corta; protección de acuíferos, flora y fauna; regeneración del bosque, restauración, etcétera. En las organizaciones forestales de primer nivel se comienzan a desarrollar actividades de diversificación productiva, como el aprovechamiento de recursos no maderables, fauna silvestre, agroforestería o ecoturismo" (Anta, 1997, p. 11).

A continuación haremos una revisión de algunas experiencias significativas, antes de profundizar en el caso de las comunidades de la Sierra Juárez, Oaxaca.

6.3 Algunos casos de silvicultura comunitaria en México

6.3.1 Macuilianguis

La comunidad de San Pablo Macuilianguis está ubicada en la Sierra Juárez, y es cabecera del municipio del mismo nombre. Posee 5,000 ha de bosques de pino-encino, que ocupan el 52% de los terrenos comunales (Jardel, 1990, p. 47).

Los recursos boscosos de la comunidad fueron incluidos en el decreto de concesión a favor de Fábricas de Papel Tuxtepec (FAPATUX), cuya duración, como ya hemos dicho, fue de 25 años (1956-1981). Estando todavía en vigor esta concesión, Macuilianguis emprendió una importante lucha por mejores condiciones de trabajo y por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por FAPATUX. De hecho, esta comunidad encabezó una movilización de varias comunidades, que se plasmó en una huelga de abastecimiento.

Hacia 1977, la voluntad de crear una empresa comunal propia hizo que los caracterizados de la comunidad (los hombres con más "currículum" en términos de cargos ocupados), asesorados por dos profesionistas originarios de la comunidad, decidieran establecer contacto con el Instituto Nacional de Investigaciones sobre los Recursos Bióticos (INIREB), y en particular con su Laboratorio de Ciencia y Tecnología de la Madera (LACITEMA). Se logró establecer un convenio para la elaboración de un diagnóstico que evaluara las condiciones sociales y organizativas y la situación del recurso forestal.

¹⁴⁶ Con estas comunidades trabajamos para la elaboración de la presente tesis.

Una de las principales motivaciones detrás de esta iniciativa fue frenar la emigración de los jóvenes: "Estamos decididos a salvar a nuestra comunidad; estamos decididos a crear oportunidades para que nuestros hijos puedan trabajar aquí; si quieren irse, será cosa de ellos, pero que lo hagan porque quieran, no porque aquí no tengan en qué trabajar. Esa es nuestra obligación y nuestro compromiso; primero educarlos y después ofrecerles trabajo, que les permita vivir y formar su familia, que se puedan quedar aquí con nosotros y vivir con modestia pero como seres humanos y no con tanta miseria. (...) Nuestro pueblo quizá nunca será una gran ciudad, pero podría ser un pueblo maderero, que cuidara su bosque, que hiciera crecer sus árboles, que aprovechara su madera; podríamos tener muchos talleres donde fabricáramos muchas cosas de madera que la gente necesita"¹⁴⁷.

Para entonces ya había caminos, la gente ya sabía cortar y extraer la madera del bosque. Había un fondo comunal por los ingresos de derecho de monte. Y existían en la comunidad algunos comuneros con preparación universitaria. Inicialmente, la comunidad planteaba la instalación de un aserradero, lo que significaba enfrentar las restricciones impuestas por FAPATUX. Posteriormente hubo todo un proceso de diálogo y negociación entre los comuneros y los técnicos de INIREB, en el que fueron definiéndose los siguientes criterios rectores:

- Aprovechar el encino, que quedaba "libre", pues la concesión sólo incluía el pino.
- Producir algo que tuviera amplio mercado y que no requiriera de grandes volúmenes de madera.
- Aprovechar diámetros pequeños para minimizar los desperdicios. Establecer un proceso industrial de tecnología sencilla.
- Generar la mayor cantidad posible de empleos.
- Incorporar la participación de los comuneros en la toma de decisiones y en todo el proceso, limitándose el INIREB a brindar asesoría.

Sobre estas bases y con la ayuda de un estudio de mercado, se llegó a la decisión de crear una fábrica de mangos de herramienta. Aprovechando 1200 m³ de madera de encino, se generarían así empleos para 20 personas (un empleo por cada 60 m³ aprovechados).

Empezó entonces un larguísimo proceso de tramitación, que evidenció el tesón de los comuneros y la ineficiencia burocrática de las diversas dependencias. Se requirieron ocho meses de negociación para obtener la autorización de FAPATUX para extraer madera de encino. Ocho meses más se necesitaron para obtener la instalación del transformador eléctrico requerido. Otros seis meses de trámites pasaron antes de que la SRA y el FONAFE liberaran el fondo comunal generado por derechos de monte. Ante el Banco de Crédito Rural del Istmo hubo que realizar gestiones durante tres meses para conseguir el crédito complementario. Cuando llegó el momento de constituir formalmente la empresa comunal, para lo cual se requería la certificación por parte de la Secretaría de la Reforma Agraria, los funcionarios de esta secretaría se abstuvieron de asistir, bloqueando así todo el proceso. En 1980, 30 meses después

¹⁴⁷ De las entrevistas levantadas en Macuilianguis por el Grupo AMETICAL (1980, pp. 178-180).

de haber solicitado Macuiltianguis ante el Registro Agrario Nacional su número de registro, indispensable para que su expediente fuera integrado y se reconociera su personalidad jurídica como empresa comunal, el trámite aún estaba empantanado en las oficinas de la SRA.

A pesar de todas estas trabas, desde 1978 la comunidad empezó a movilizarse. Se organizaron visitas a talleres similares, en otras regiones del país; se compró un camión; se estableció una estructura organizativa (el Comité de la empresa, con facultades similares a las de otros comités de la comunidad); y se compró la maquinaria. En 1979 se diseñó un procedimiento de bajo costo para rajar la madera de encino y se empezó a estibar raja. Ese mismo año, se terminó la construcción de los edificios y se diseñó un sistema para la administración: "no se trataba sólo de asegurar una empresa que tuviera éxito económico, sino que además se integrara social y culturalmente con la comunidad, evitando crear contradicciones internas a la misma hasta donde fuera posible" (Grupo AMETICAL, 1980, p. 254).

Uno de quienes asesoraron este proceso escribió: "Ciertamente la solución administrativa de la empresa comunal no estaba en el mercenarismo administrativo; no era un "business-man" el que iba a sacar adelante a Macuiltianguis, sino sus propias gentes, sin diplomas universitarios, sin experiencia en tareas de esta naturaleza; pero que en cambio, estaban anímicamente dispuestos a lograr éxito en esta empresa como un reto personal"¹⁴⁸

En cuanto al uso de las utilidades, se planteó la siguiente distribución: Una tercera parte para la comunidad, a través del Comisariado de Bienes Comunales. La asamblea comunal decidiría qué hacer con este fondo. Otra tercera parte para los trabajadores, de manera proporcional a los días trabajados. El resto se dividiría en dos partes iguales: una de ellas para un fondo de reserva, para el desarrollo o crecimiento de la empresa y otra para programas de educación, de bienestar social o de recreación.

Por fin, en febrero de 1980 se inició la producción de mangos de herramienta. Y naturalmente surgieron problemas de nuevo tipo: control de calidad, manejo de personal, relaciones humanas dentro de la empresa, la consolidación de un órgano gerencial, el abastecimiento, la comercialización, el control del proceso. Sin embargo, la empresa logró despegar.

Quienes se insertaron en esta experiencia como asesores vieron en ella la concreción de una serie de valores filosóficos y políticos: "La empresa significa para la comunidad un paso adelante (...) como dueños y transformadores de su recurso, creadores de una empresa y la recuperación para sí, con sentido comunitario del beneficio cultural, científico y económico del proceso. (...) Significa la oportunidad de aprender-haciendo. Aprenderán una manufactura, aprenderán a llevar una administración, aprenderán a comercializar su producto, pero sobre todo aprenderán a dirigir una empresa mediante la autogestión a través de la participación deliberativa. (...) Es una empresa diseñada para superar las contradicciones: la contradicción entre los proveedores de materia prima y los procesadores, porque ellos son los protagonistas de ambos papeles; supera la contradicción entre empresarios y

¹⁴⁸ Grupo AMETICAL, op.cit. p. 255.

asalariados, porque ellos son simultáneamente patrones y obreros. Supera la contradicción que suele existir entre los intereses específicos de una empresa y los más amplios de una comunidad, porque en este caso ambos están asociados y participan de los beneficios...." (Grupo AMETICAL, 1980, pp. 265-266).

6.3.2 La comunidad de Ixtlán¹⁴⁹

Ixtlán es la cabecera del distrito oaxaqueño al que pertenecen las comunidades de que hablaremos en esta tesis. Se trata de una comunidad cuya población en 1994 era de 3,000 personas. Existen 421 comuneros, y 200 familias avecindadas, sin derecho a tierras.

De 1940 a 1956, hubo en esta comunidad una explotación forestal, a cargo de una compañía maderera; los comuneros adquirieron durante esos años cierta experiencia en el corte y arrime de madera en el monte, y en la operación de un aserradero. Esta puede haber sido la razón por la cual, cuando el gobierno otorgó a Fábricas de Papel Tuxtepec (FAPATUX) la concesión para explotar los bosques de la región, Ixtlán recibió de esta empresa un trato preferencial. Por ejemplo, logró que la empresa respetara una zona de bosques que la comunidad deseaba conservar.

En 1988, cinco años después de finalizar la concesión, Ixtlán constituyó la Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán, y en 1992 obtuvo un permiso para contratar, de manera independiente, los servicios técnicos. Se elaboró entonces un plan de manejo forestal integral a diez años, que preveía el empleo del sistema silvícola de árboles padres¹⁵⁰.

Para 1994, la empresa forestal de Ixtlán producía anualmente unos 22,000 m³ y tenía ventas por 3.9 millones de pesos por concepto de madera aserrada y productos terminados. Sus utilidades representaban el 6% de las ventas.

La empresa ofrece empleo permanente o de tiempo parcial a 210 comuneros. Sus utilidades se han canalizado a la compra de maquinaria agrícola que los comuneros rentan, a la instalación de un taller comunitario de costura, a una empresa de transporte de pasajeros y a una gasolinera.

Buscando consolidarse, la empresa decidió en 1991 procesar los diámetros pequeños (ramas, arbolado joven, etc.) para la fabricación de tarima, que se vendió a una exportadora de cerveza de Tuxtepec. Sin embargo, este contrato se perdió en 1994 pues resultó imposible competir contra otros proveedores. También se decidió adquirir una astilladora, para aprovechar íntegramente los residuos forestales y del aserradero, y vender a FAPATUX un producto semi-procesado, a mayor precio. Pero

¹⁴⁹ La información sobre el caso de Ixtlán proviene de Abardía y Solano (1995).

¹⁵⁰ En 1993-94 se estableció un área experimental en 952 ha de bosques comunales. En el 35% de esta superficie se aplicaron las cortas selectivas previstas en el Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM). En un 5% se aplicó el sistema de árboles padres; y en el 60% restante se hicieron únicamente aclareos, en preparación para aplicar cualquiera de los dos sistemas mencionados. Un año después, la zona donde se había aplicado el sistema de árboles padres se encontraba ya cubierta de renuevo. La porción de los bosques comunales que se maneja con este sistema ha ido incrementándose año con año. (Abardía y Solano, pp. 114-115, Nota al pie 62.)

cuando esta astilladora estaba a punto de iniciar operaciones, FAPATUX interrumpió las compras de material celulósico y poco después cerró su planta en Tuxtepec. La maquinaria, desde entonces, se encuentra ociosa.

Un elemento adicional que puso en crisis a la empresa de Ixtlán fue la entrada al mercado nacional de madera importada de los Estados Unidos y de Canadá. En 1993-94, los patios de la empresa empezaron a acumular madera en rollo y aserrada. Los comuneros se negaron a reducir los precios de su madera, a pesar de que ese año hubo utilidades de 15%, pues temían que sería difícil volver a incrementarlos. En lugar de ello, decidieron modernizar su aserradero, adquiriendo maquinaria importada. Pero ello implicaba una inversión de 1.2 millones de dólares, que resultó inaccesible después de la devaluación de fines de 1994.

En 1995, como resultado de estas dificultades, el volumen de ventas de la empresa se redujo en 40% respecto al año anterior. Sin embargo, los comuneros no abandonaron sus planes de reestructurar su empresa. Han planteado la utilización de subproductos, el aprovechamiento de especies no convencionales y la fabricación, de nuevo, de tarima, para lo cual se ha adquirido una maquinaria eficiente pero de bajo costo, diseñada en la comunidad de Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán. También se ha planteado la producción de astilla de encino para el mercado japonés y la venta de tabla de primera calidad al mercado estadounidense. Esto último requerirá perfeccionar el procedimiento de secado de la madera.

Finalmente, se ha impulsado un proyecto de eco-turismo, que está iniciándose con promisorias perspectivas.

La diversificación de actividades abre perspectivas de desarrollo empresarial, en un momento en el que la disminución de precios, originada por la apertura comercial, avanza más rápidamente que los esfuerzos de los productores por reducir costos.

6.3.3 Los Pueblos Mancomunados¹⁵¹

La Comunidad Indígena de Pueblos Mancomunados se localiza en la Sierra Juárez, dentro del Distrito de Ixtlán. Los terrenos comunales abarcan una superficie de 29,430 ha, de las cuales 19,803 ha están cubiertas por bosques. La superficie apta para la producción forestal comercial es de 13,735 ha. Conforman la Comunidad de Pueblos Mancomunados ocho localidades distintas, localizadas en tres municipios: Santa Catarina Lachatao, San Miguel Amatlán y Santa María Yavesía. Además de las cabeceras municipales de estos municipios, pertenecen a la comunidad Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas, Nevería y Llano Grande. Esta mancomunidad, cuyos antecedentes datan de 1740, podría ser un caso único en el país.

Algunos conflictos internos han surgido en torno a esta peculiar forma de tenencia de la tierra. Los comuneros de Yavesía buscan separarse de la comunidad y reclaman una superficie de 9,147 ha. Sin embargo, el proceso judicial ha favorecido a quienes desean mantener la mancomunidad; por otro lado, "la organización comunal ha promovido una actitud conciliadora con respecto a los comuneros inconformes, y ha

¹⁵¹ La información sobre este caso proviene (salvo indicación contraria) del trabajo de Boege, Jardel et al, 1997.

buscado incorporar a Yavesía en los asuntos colectivos, le ha respetado el derecho a participar de los beneficios de la empresa forestal y en la actualidad el presidente del comisariado de bienes comunales es originario de Yavesía, lo que ayudó a disminuir la tensión y la inconformidad de los comuneros de ese pueblo" (Boege, Jardel et.al. 1997).

La identidad colectiva se construye de una manera *sui generis* ya que cada población tiene una identidad propia, pero a la vez se genera una identidad como Mancomún: "Los criterios de inclusión-exclusión al ámbito colectivo representado por la empresa se amplían hasta los límites del Mancomún. Se ejerza o no el derecho a participar en la empresa, la conciencia de que ésta es propia permea a la totalidad de los habitantes de los pueblos. Lo ajeno, lo externo, es entonces lo que está fuera del Mancomún, (no fuera de la empresa). Sin embargo, la empresa comunal funciona como un dispositivo que permite, más que otros, la diferenciación entre el "nosotros" y "los otros". Por lo menos subjetivamente, une lo que está separado (las diferentes comunidades), al ofrecerse como una instancia que pertenece a todas y separa (hacia el exterior) lo propio, lo interno, de lo externo" (Valencia, 1994, p. 141).

La población ha venido disminuyendo, debido a un fuerte flujo migratorio, sobre todo hacia los Estados Unidos. En 1980 esta población era de 4,216 personas¹⁵², y en 1995 únicamente de 3,274 personas. Concomitantemente, se ha reducido la presión demográfica sobre los terrenos de potencial agrícola.

Los antecedentes de explotación forestal datan del período 1967 - 1975, cuando una compañía privada, "Maderas de Oaxaca", realizó cortas selectivas en una superficie cercana a las 3,300 ha. empleando el Método Mexicano de Ordenación de Montes. El descontento de las comunidades por el incumplimiento de las promesas de esa compañía y el deseo de reapropiarse de sus recursos forestales provocaron que en 1976 varios de los poblados hayan suspendido las actividades de extracción y que ese mismo año se haya creado la empresa forestal comunal. Poco después, la compañía Maderas de Oaxaca fue expulsada. En 1982 la comunidad montó su propio aserradero (ibid, p. 137).

La actividad forestal juega un papel central en los objetivos de desarrollo de Pueblos Mancomunados, según su *Plan Comunitario*. En dicho plan se plantea lograr "la autosuficiencia alimentaria y el pleno empleo, sustentados en el potencial de sus recursos naturales y en un marco de armonía y concertación social", lo cuál implica, entre otras cosas, la capacidad para apropiarse del excedente generado en la región, un mayor valor agregado a las materias primas, mejores ingresos distribuidos equitativamente, y "un proceso de concientización y movilización social en torno a la protección ambiental y el manejo racional de los recursos naturales".

La comunidad tiene un potencial para producir anualmente 37,820 m³ de madera (28,953 de pino, 3,033 de encino y 5,834 de oyamel). Los comuneros tienen la posibilidad de obtener leña y madera para construcción de sus viviendas; y pueden obtener ingresos extra por transportar y vender aserrín y leña que reciben en el aserradero y que transportan en sus propios camiones. El uso doméstico de

¹⁵² Según otra fuente, en 1981 vivían en los pueblos mancomunados 8,000 personas, de las cuales 1,465 eran comuneros. Cf. Martínez Luna, 1981, p. 1.

productos forestales, a partir de la organización gerencial de la empresa en 1994, está regulado, ya que es necesario pedir autorización al gerente; el técnico forestal indica cuál árbol se puede tumbar.

Los bosques son fuente de productos no maderables como el hongo blanco, que de manera particular los comuneros colectan y comercializan (1,117 kg en 1996). Además, la comunidad cuenta con recursos mineros (150 ha) y terrenos agrícolas (1,458 ha). Una planta embotelladora de agua potable fue creada con fondos de la empresa comunal forestal para dar empleo a las mujeres.

El aserradero comunal cuenta con un aserradero de sierra cinta de 8 pulgadas, con capacidad de 12,000 pies tabla por turno de 8 hrs, así como con una reaserradora, desorilladora y péndulo, un taller de afilado, una estufa de secado, un taller para fabricación de palo de escoba y un taller de secundarios. En la Ciudad de Oaxaca la comunidad tiene oficinas administrativas y una maderería.

Desde el año de 1993, el aprovechamiento forestal se fundamenta en un plan de manejo a 10 años, con estimaciones de crecimiento del bosque a 30 años. La metodología empleada para elaborar este plan de manejo fue el Sistema de Conservación y Desarrollo Silvícola (SICODESI), desarrollado a través del Convenio de Cooperación en Materia Forestal México-Finlandia. Las prescripciones silvícolas de determinan en función de las condiciones del bosque (estructura de edades, existencias de madera, incrementos) y de restricciones ambientales (riesgos de erosión, protección de cuencas).

Uno de los tratamientos previstos en el plan de manejo es la corta de regeneración, que elimina un porcentaje muy importante del arbolado, y únicamente respeta a los "árboles padre". Este tratamiento, indispensable para la renovación del bosque¹⁵³, enfrentó una decidida oposición de parte de los comuneros. En ausencia de una buena comunicación entre los técnicos y los campesinos, que hubiera permitido una cabal comprensión del plan de manejo, los comuneros temían que estas cortas significaran un deterioro del bosque, y presionaron a los técnicos forestales para reducir la intensidad de corta. Desde el punto de vista productivo, la aplicación de bajas intensidades de corta puede reducir a futuro la proporción de existencias de madera de pino y favorecer la proliferación de encinos.

Todos los puestos administrativos están ocupados por gente de las comunidades, con excepción del ingeniero forestal encargado de la aplicación del plan de manejo forestal. Incluso el trabajo en la maderería que la empresa tiene en la Ciudad de Oaxaca queda a cargo de personas originarias de Pueblos Mancomunados, radicadas en esa ciudad. La generación de empleos es prioritaria. Uno de los directivos señaló: "Cuando hay un exceso de fuerza de trabajo no se rechaza a nadie, se manda a la gente a hacer trabajos de mantenimiento y conservación de caminos. El objetivo es no rechazarlos aunque a los directivos nos pongan en aprietos" (Valencia, 1994, p. 141)¹⁵⁴. Sin embargo, los miembros de las 8 comunidades del Mancomún han

¹⁵³ Esto es así porque el pino es una especie intolerante a la sombra.

¹⁵⁴ En 1981, se empleaba a gente externa a la comunidad, pues de otro modo resultaba imposible agotar la anualidad, y se perdía parte del pago por servicios técnicos. "Al principio, a los de otras

relegado los trabajos pesados, tanto en el monte como en el aserradero, que están a cargo de gente de otras comunidades.

La gestión de la empresa y el desempeño del gerente son evaluados en la Asamblea de Caracterizados y después en la asamblea general.

La participación comunitaria en la toma de decisiones para el manejo forestal se da a través de la asamblea general, las asambleas por comunidad, la asamblea de caracterizados y la participación de comuneros en la gestión de la empresa. Sin embargo, los comuneros carecen en ocasiones de información sobre los aspectos técnicos de las mismas, lo que impide una participación activa y responsable en la toma de decisiones.

La empresa emplea a 150 campesinos en la temporada alta (siete meses al año por lo menos) y 50 en el resto del año. Sus salarios son superiores al salario promedio regional. Otras fuentes de trabajo son la comercialización de subproductos del aserradero (86 personas durante siete meses) y la colecta de hongo blanco (250 comuneros/as durante tres meses).

Se ofrece servicio médico gratuito a los empleados de la empresa forestal a través de un consultorio médico propio en la ciudad de Oaxaca, que está acondicionando un espacio para cirugía. Ese servicio se está extendiendo, sin costo alguno, al total de comuneros.

El trabajo en el aserradero sólo se realiza de lunes a jueves, para que los trabajadores puedan ocuparse de sus labores agrícolas durante los tres días restantes. Además, los días de fiesta en alguna comunidad son feriados para todo el personal que labora en la empresa. Esto permite equilibrar las necesidades de la empresa con las de los comuneros.

La empresa entrega a las autoridades comunales un pago por derecho de monte; al final de cada anualidad una parte de las ganancias se reparte entre las siete poblaciones, en función del número de comuneros que hay en cada una de ellas. Cada población decide cómo emplear el dinero. En general éste se utiliza para obras de mejoramiento social, con excepción de Cuajimoloyas que reparte el dinero a cada comunero.

Hasta 1993, la gestión de la empresa forestal estaba en manos del Presidente del Comisariado de Bienes Comunales. Cada cambio de Presidente era también un cambio de gerente en la empresa, lo que implicaba la pérdida de la experiencia acumulada. En 1993 se decidió implantar un sistema gerencial en la cual el Consejo de Caracterizados hace las veces de consejo de la empresa. Se logró así introducir un sistema de contabilidad estable y articular mejor las distintas fases del proceso productivo en la empresa, desde las labores en el monte hasta la transformación y comercialización. Todos los años los caracterizados revisan la contabilidad y, en función de los resultados de la evaluación, deciden si renuevan o no el convenio con el gerente. Quien ocupa en 1997 este puesto es un comunero con formación profesional.

comunidades se les pagaba menos, pero al enterarse de esto pidieron una nivelación de sueldos o de lo contrario se retiraban. Se decidió nivelar los sueldos". (Martínez Luna, 1981, p. 12)

En las anualidades de 1994-95 y 1995-96, además de un pago anual de derecho de monte de 350 mil pesos por año, la empresa generó utilidades anuales para las comunidades por 2.5 millones de pesos. Suplementariamente, se dispuso de fondos para financiar las fiestas comunitarias y para hacer inversiones de diversa índole (compra de maquinaria para la empresa minera de Pueblos Mancomunados, planta embotelladora de agua, flotilla de vehículos edificio para oficinas, maderería y consultorio médico).

En el nivel de la subjetividad colectiva, la empresa forestal ha significado una transformación en la vida del Mancomún, que "es interpretada por los comuneros en un triple sentido: en el manejo de los recursos boscosos —se pasa de una explotación irracional a una racional— ; los trabajadores gozan de mejores prestaciones y más altos salarios; las utilidades generadas por la Unidad son repartidas a las comunidades y utilizadas para obras de beneficio común"¹⁵⁵.

Finalmente, cabe mencionar algunas dificultades en la construcción de una silvicultura sostenible. Debido a las condiciones del mercado, la empresa carece de suficientes utilidades como para mejorar su estrategia de conservación de los recursos (estudios básicos de flora y fauna, servicios técnicos y asesoría, etc.) o realizar diversos estudios y actividades de planeación que redundarían en un mejor manejo del bosque (en particular la evaluación cuidadosa del impacto ambiental de los aprovechamientos forestales en términos de conservación de suelo y agua y protección de la biodiversidad). Estos rubros, que en otros países son subsidiados por los gobiernos, no podrían ser asumidos por una empresa como la de Pueblos Mancomunados sin apoyo de agentes externos (ONGs, instituciones académicas, fundaciones, agencias gubernamentales, etc.).

6.3.4 Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán¹⁵⁶

Ubicada en la Meseta Purépecha, la comunidad indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro ha adquirido reputación como un caso exitoso de silvicultura comunitaria, además de ser conocida por el culto al Señor de los Milagros y por haber ocurrido en sus tierras la erupción del volcán Parícutín en febrero de 1943. Hasta esa fecha, y desde principios del siglo, los bosques de San Juan Parangaricutiro fueron explotados por inmigrantes italianos y españoles, los cuales instalaron aserraderos movidos por calderas de vapor (Topete, 1996, p. 231).

En los años cincuenta llegaron algunas compañías privadas que, además de talar inmoderadamente los bosques de la comunidad, generaron un proceso de privatización ilegal de terrenos comunales, por parte de algunos comuneros. Desde esa época se crearon parcelas particulares dentro del perímetro comunal, y el bosque se dividió en cuarteles, cada uno de los cuales se adjudicó a un comunero para la extracción de resina.

¹⁵⁵ Ibid, p. 138. En este artículo, la autora analiza la constitución del sujeto social en la empresa forestal de Pueblos Mancomunados, es decir "el complejo proceso de construcción de dinamismos generadores de voluntad colectiva".

¹⁵⁶ La información sobre este caso proviene principalmente de Sánchez Pego (1995), Topete Lara (1996), G. Chapela (1993) y Álvarez, 1993.

Las compañías madereras exigían documentación agraria, que la comunidad no tenía, pero que mediante transacciones ilegítimas ciertos comuneros adquirieron. Así le fueron enajenadas a la comunidad más de 3,500 hectáreas. En los años sesenta dos comuneros "caciques" emprendieron aprovechamientos forestales basados en esa documentación apócrifa.

La regularización agraria no vendría sino hasta 1991, cuando le fueron tituladas 14,600 ha, de las cuales 11,000 están cubiertas por bosques. El 60% de los propietarios privados son comuneros, y cuentan con bosques. El resto son externos a la comunidad, y sus tierras suelen ser planas y tener huertas de aguacate.

En 1975-76 se inicia el proceso de reapropiación de los bosques por la comunidad. Nuevo San Juan forma, junto con otras 25 comunidades, la Unión de Ejidos y Comunidades de la Meseta Purépecha "Luis Echeverría Álvarez", cuyo principal objetivo era emprender, de manera colectiva, el manejo y comercialización de los recursos forestales. En 1979 la Unión obtiene su primer permiso, basado en un estudio dasonómico que postulaba un método silvícola de cortas selectivas (Método Mexicano de Ordenación de Montes). Poco después Nuevo San Juan, viendo que se repetían los vicios y errores en los métodos de aprovechamiento forestal, decide abandonar la Unión.

En 1981 Nuevo San Juan decide constituir su propia empresa forestal. Para ello, contaba con el apoyo de un par de profesionistas avecindados en el pueblo, y de un hijo de comunero, universitario también, que había laborado en la empresa forestal Michoacana de Occidente. En 1983, Nuevo San Juan pone en operación un aserradero. Y en 1984 la comunidad recibe el Premio al Mérito Nacional Forestal.

Uno de los aciertos de Nuevo San Juan, que le permitió desarrollarse exitosamente, fue haber encontrado un equilibrio entre los intereses comunales y los intereses particulares, tanto los de los "parceleros" y resineros, como los de los propietarios de talleres de caja de empaque que surgieron, por decenas, a raíz del auge de la producción aguacatera en la zona. El abastecimiento de estos talleres era, en general, de madera clandestina. La empresa comunal les ofreció un abasto oportuno y suficiente de madera legal a precios preferenciales, a cambio de su compromiso de acatar las decisiones de la asamblea general de comuneros y de dejar de adquirir madera clandestina. En cuanto a los *parceleros*, conservaron la posesión de sus cuarteles y continuaron extrayendo de ellos leña y resina, a pesar de que esto último tiene impactos negativos en la calidad de la madera. Además, cuando tiene lugar un aprovechamiento forestal en un cuartel, su poseedor tiene derecho —no siempre ejercido (Chapela, G., 1993)— a recibir un pago por madera. Tal como señaló un directivo, "para nosotros las leyes nos quedan chicas, así que tenemos que hacer nuestras propias leyes; claro, sin chocar con los requisitos y todo eso, pero de modo que podamos controlar bien el asunto"¹⁵⁷.

La cohesión social interna ha sido favorecida por una "profunda raigambre religiosa" (Topete, 1996, p. 246), que se manifiesta particularmente en torno al culto y las festividades del Señor de Los Milagros.

¹⁵⁷ Citado por Chapela, G. 1993.

Las utilidades de la empresa forestal comunal sólo se han repartido a los comuneros en una o dos ocasiones. En general se reinvierten en obras de interés colectivo y actividades productivas. El principal objetivo es la creación de plazas de empleo bien pagado. En 1994, las empresas creadas daban empleo permanente a 800 de los 1,228 comuneros¹⁵⁸, además de generar 400 plazas eventuales. Los sueldos son entre 2.8 y 5.8 veces superiores al salario mínimo regional (Alvarez, 1993, p. 11). El costo promedio de creación de una fuente de trabajo ha sido aquí de 4,000 dólares, un costo veinte veces inferior al que prevalece en la industria mexicana.

La empresa comunal apoya la creación de empresas familiares. Además de los 23 talleres familiares que fabrican caja de empaque, existen pequeñas "empresas" de transporte. Sesenta comuneros, con el aval de la empresa comunal, lograron obtener préstamos para adquirir camiones, y tienen la concesión exclusiva de la empresa para el transporte de madera. Sin embargo, la asamblea comunitaria mantiene cierto control sobre estas empresas particulares. En asamblea se fija, por ejemplo, el número de viajes por transportista.

La empresa contrata de preferencia a los comuneros y a sus hijos. Sin embargo, cuando las lealtades familiares entran en contradicción con la "lógica de empresa" prevalece ésta última: por ejemplo, los trabajadores que muestran negligencia o incapacidad para el servicio son despedidos.

Una parte de las utilidades se ha invertido en proyectos agrícolas, pecuarios y de servicios. Uno de éstos es un centro comercial comunal, que ofrece a la población productos básicos a precios más bajos que el comercio privado. Además, el dinamismo económico generado por la empresa forestal ha permitido la aparición de pequeños negocios en el poblado (farmacias, restaurantes, misceláneas, etc.). Así, se observa un bienestar generalizado en la población.

El plan de manejo, formulado en 1987 y perfeccionado en 1990, prevé una cosecha anual de cerca de 100,000 m³ de pino, encino y otras hojosas. Estos estudios fueron realizados por el propio equipo técnico de la empresa, el cual recibió en 1988 la concesión de los Servicios Técnicos Forestales. Un sistema silvícola adecuado, aunado a las labores de reforestación y de control de incendios, ha logrado mejorar la calidad de los bosques. Una extensa área cubierta por cenizas volcánicas se ha venido reforestando. En 1994 se creó un Programa de Manejo Sustentable de Recursos Naturales, que plantea el manejo integrado del suelo, el agua, la fauna, la vegetación, y los valores escénicos. Se busca reducir la presión sobre los bosques mediante el impulso de actividades ganaderas, frutícolas e industriales.

La empresa está dividida en las siguientes áreas: descortezado y aserrado; estufas de secado y patios; talleres de mantenimiento de maquinaria y diseño industrial; astilladora; hornos de carbón; talleres de mueble, moldura, parquet, etc.; planta destiladora; y centro de diseño de maquinaria pesada. Los activos fijos comprenden dos aserraderos con descortezadoras semiautomatizadas, seis grúas, dos tractores pesados para la elaboración de caminos, un parque vehicular amplio, dos astilladoras, una laminadora de cantera, una fábrica de muebles y manufacturas, una estufa con

¹⁵⁸ En 1983, sólo había empleo para 150 trabajadores en la empresa comunal.

capacidad de 40,000 pies tabla, dos viveros con capacidad de producción de 3 millones de plantas, un taller de mantenimiento con capacidad de construcción de maquinaria forestal y una refinadora de resina. El total asciende a un total estimado en 1993 en unos diez millones de dólares (Chapela, G. 1993). Además, existe una bodega de agroquímicos y fertilizantes, y una unidad administrativa totalmente computarizada (Alvarez, 1993, p.10).

El manejo del bosque, la producción y la comercialización se basan en una estrategia de diversificación. Una parte de los bosques se ha destinado a la producción de agua, es decir a la protección de los mantos acuíferos. En 1991 se instaló una destiladora de resina, que fabrica brea, aguarrás y trementina. Además, existe una astilladora, cuya producción es adquirida por la fábrica Celulosa y Papel de Michoacán, S.A. (CEPAMISA). Los productos maderables incluyen, además de la tabla, mueble, moldura y parquet. El 15% de la madera se vende en forma de mueble¹⁵⁹. También se ha explorado la elaboración y venta de casas de madera prefabricadas. Entre 1986 y 1990 se exportó carbón a Alemania.

Un elemento clave para el proceso de capacitación de los comuneros fue el trabajo que muchos de ellos realizaron como braceros en los Estados Unidos, desde los años cincuenta hasta principios de los ochenta. Muchos de los ex-migrantes adquirieron habilidades que ayudaron en el proceso de organización de la empresa comunal. Por otra parte, la cercanía a la ciudad de Uruapan permitió que 10 ó 20 comuneros adquirieran una formación universitaria que se virtió productivamente en la empresa.

La asamblea comunitaria evalúa, cada año, el desempeño social y financiero de la empresa, decide cómo utilizar las ganancias y autoriza convenios y contratos con empresas privadas e instituciones gubernamentales. Además elige, entre los comuneros con más prestigio - los líderes naturales-, a quienes conforman el Consejo Comunal. Este consejo cuenta con 70 u 80 miembros: diez representantes por cada uno de los seis barrios de la comunidad "ya sean viejos expertos o jóvenes activos y con ideas progresistas" (Topete, 1996, p. 249), además de los directores de las empresas, el representante de bienes comunales y un comité técnico. El Consejo sirve como mediador entre la empresa y la comunidad, analizando las propuestas, metas y proyectos de la empresa antes de someterlos a la asamblea. Es responsable de crear consensos en la asamblea.

Este Consejo es, a su vez, orientado por un grupo que no aparece formalmente en los organigramas, pero cuya influencia es decisiva. Gonzalo Chapela se refiere a él como "un grupo de confianza, (...) un espacio donde se dirimen en primera instancia asuntos de toda índole, desde las orientaciones de política de desarrollo de la empresa hasta el sentido de la manifestación electoral del segmento de comuneros que se adscriben al proyecto de la comunidad representado por la empresa forestal. El grupo de dirección opera, aparentemente, bajo un criterio interno de composición jerárquica que se define a través de medios de participación y responsabilidades crecientes, y con un sentido de inclusión de distintas corrientes u opiniones. (...) Se advierte una relación entre los mandos de la empresa y la participación de la comunidad, en donde la práctica de un asambleísmo muy activo establece un

¹⁵⁹ Tiendas como el Palacio de Hierro compran la producción mueblera de Nuevo San Juan.

mecanismo de control hacia arriba. Esto no significa necesariamente que la Asamblea procese las decisiones sino que, utilizando medios más sutiles de diagnóstico y consulta, los dirigentes elaboran las propuestas, contienen las disidencias, concertan intereses y atienden la formación de los consensos a través del andamiaje de poder, en donde el juicio público actúa como principal medio de control de los miembros de la comunidad, y en donde la creación de la empresa ha significado la recreación del espacio común de la Asamblea, como un lugar más ritual que como un órgano parlamentario interno" (ibid.).

La dirección de la empresa, y de sus distintas áreas, está a cargo de un equipo de comuneros que pertenece a ese "grupo de confianza" y que cuenta con capacitación técnica y práctica. Sólo ocasionalmente se recurre a personal externo. El director técnico cumple un papel de gerente general; es responsable de todo el proceso productivo, y toma decisiones técnicas, administrativas y financieras. Además, supervisa a las distintas áreas de la empresa, designa a los coordinadores de área y, junto con las autoridades comunales y los coordinadores, fija los salarios para todo el personal de la empresa. Para llegar a ser director técnico, se requiere haber trabajado en la empresa durante al menos tres años, lo que asegura cierto nivel de capacitación. La duración de este puesto ha sido de tres a cinco años.

La apertura comercial del país generó un descenso de las utilidades de la empresa de Nuevo San Juan; en 1990 la utilidad neta era de 17%, en tanto que en 1994 era sólo de 5%. La empresa está tratando de reducir sus costos de producción incorporando tecnologías modernas en todo el proceso productivo, lo que implica un importante esfuerzo de inversión. En la producción de mueble, el área de la empresa con mayores márgenes de ganancia, se está intentando mejorar la calidad, para abastecer el mercado de clase media alta. En plena crisis, este mercado es el más amplio y el que mejores precios paga. La empresa comunal envía a sus agentes de ventas a la Ciudad de México y Guadalajara, donde han logrado crear una cartera de clientes.

El descenso en el precio de la celulosa ha evidenciado que aún las empresas consolidadas como la de Nuevo San Juan son vulnerables. La empresa vende mensualmente 1,500 toneladas de astilla, de las cuales proviene el 40% de las utilidades de la empresa. A principios de los años noventa, el precio pagado por CEPAMISA se redujo en un 10%; esto llevó a la empresa a tomar la decisión de reducir todos los sueldos del personal en un 3%, para así sobrevivir como empresa¹⁶⁰.

También ha habido dificultades de comercialización para los productos derivados de la resina¹⁶¹, pero en este caso la calidad de la producción de Nuevo San Juan permitió no sólo conservar sino incluso ampliar el mercado. Se ha planteado intensificar la extracción de resina para satisfacer la demanda.

¹⁶⁰ En esa época, se registró la quiebra de muchas empresas astilladoras.

¹⁶¹ En 1994-95, México importó estos productos de Venezuela a precios muy bajos.

Cuando sobrevino la crisis a nivel nacional, Nuevo San Juan tenía ya una empresa consolidada, en términos técnicos, sociales y financieros. Esto le ha permitido sortear los efectos de la crisis mejor que muchas otras empresas.

6.3.5 El ejido "La Selva" y la Unidad de Producción "Adalberto Tejeda" de Huayacocotla, Veracruz¹⁶²

La región de Huayacocotla es una de las principales zonas forestales de Veracruz. Los bosques históricamente fueron sometidos a un severo deterioro. En 1952, después de una época de casi nula regulación de la explotación, se decretó la veda, que penaba inclusive los usos domésticos de la madera.

En 1978 se levantó la veda forestal y se puso en marcha el Programa de Desarrollo Forestal. El ejido "modelo" elegido para ello fue el de La Selva, Huayacocotla; ahí se creó la primera Unidad Productora de Materia Prima (UPMP) de la Sierra de Veracruz. El equipo local involucrado en la promoción de esta Unidad buscaba crear, desde la base, una dinámica participativa que permitiera la autogestión, es decir una real apropiación de la empresa por parte de los ejidatarios. Para ello, intentó llevar a cabo una estrategia de sensibilización a la asamblea ejidal y de capacitación intensiva del grupo de ejidatarios electo para ocupar los cargos de responsabilidad. Sin embargo, relata uno de los miembros de dicho equipo, "las discusiones de capacitación y los procesos de divulgación en asambleas no pudieron desarrollarse sistemáticamente. (...) Todos tenían más prisa que el equipo técnico: La institución forestal quería resultados rápidos, y forzó al equipo a una 'inauguración' del proceso productivo cuando, a juicio del equipo local, faltaban por lo menos seis meses para ir estimulando una participación más amplia. Las autoridades ejidales, a su vez, acusaban al equipo de ser *demasiado democrático* en el proceso de implantar la iniciativa de la UPMP; y las autoridades locales de la cabecera municipal, en contubernio con los pequeños propietarios industriales de la madera, presionaban a su manera..." (González, 1981, pp. 20-21).

A pesar de este tipo de limitantes, durante los primeros años de operación de la UPMP de La Selva se incrementó cuantitativa y cualitativamente la participación de los ejidatarios en las asambleas. Además, "los ejidatarios asumieron reglamentar la estabulación de sus cabras y cobraron un interés mayor por vigilar constantemente el bosque, contra el pastoreo clandestino de caprinos por parte de comunidades vecinas" (ibid., p. 24).

En 1981, en una evaluación crítica de la aplicación del programa de Desarrollo Forestal en la Selva, uno de los miembros del equipo local señalaba:

"El proceso de incorporación del ejido al mercado de abastecimiento de la Gran Industria Forestal se logro plenamente. La modernización de las relaciones de producción (destajo contra sueldo fijo, derechosos contra asalariados del ejido,

¹⁶² La información en que se basa este inciso proviene de las presentaciones de Yolanda Lara y Francisco Chapela en el Segundo Taller PASOS de Análisis de Experiencias Forestales (1990), de la exposición de Javier Díez en el Tercer Taller (1991), del artículo de F. Chapela (1992) *Impacto de la política económica sobre el cultivo del bosque en Huayacocotla* y del artículo de Y. Lara (1994): *Organización social y patrón de uso del suelo en Huayacocotla, Veracruz*.

salarios contra sueldo, pago de las funciones burocrático-administrativas del Comisariado Ejidal) aún si fueron asumidas por la 'comunidad', en la práctica refuerzan actualmente el poder del cacicazgo local, que a su vez fue oportunamente apoyado por la burocracia política regional (para evitar acaso la 'demasiada democracia'. (...)) El reforzamiento del aparato gubernamental como mediador y modernizador del proceso productivo se cumplió. El manto 'populista' del aparato gubernamental pudo brillarse con los resultados productivos obtenidos, aunque éstos sólo sean medianamente aceptables" (ibid., p. 26).

Entre 1979 y 1983 se crearon otras catorce UPMPs, con relativo éxito. El consenso logrado llevó a los ejidos a plantear la necesidad de organizarse para vender e industrializar la madera. En 1982 se creó la Comisión de Ventas en Común y, en 1983, 15 ejidos crearon un aserradero colectivo, la Unidad de Producción Forestal y Agropecuaria Adalberto Tejeda (UPAT). Los objetivos eran crear empleos, aumentar el valor agregado de la madera, elevar el nivel de capacitación, mantener el control de la producción, influir en la fijación de precios y condiciones de venta regionales, impulsar la diversificación industrial e introducir técnicas sostenibles de manejo forestal.

Se decidió mantener a la Unión independiente de partidos y corrientes políticas, así como del control gubernamental. Esta política ha permitido la autogestión dentro la organización, aunque por otro lado ha acarreado conflictos tanto con organizaciones políticas independientes como oficialistas.

La zona tiene condiciones ecológicas favorables para la silvicultura intensiva. Gracias a la alta humedad ambiental existe un vigoroso renuevo natural. El esquema de manejo introducido en 1978 fue el llamado "Método de Árboles Padres" mismo que después se convirtió en el "Método de Desarrollo Silvícola" (MDS). Buscando la repoblación natural con especies de coníferas, el MDS tiende a concentrar la extracción, abriendo claros dentro del bosque. Una de las barreras que tuvieron que enfrentar los promotores fue la reticencia de muchos ejidatarios a cortar de esta manera. Por ello, prácticamente desde el inicio de los nuevos aprovechamientos se introdujo también un programa de reforestación, que ha permitido la creación de 3 viveros en los ejidos, donde se produce un promedio de 260,000 plantas al año. Una de las especies reproducidas es el encino, considerado hasta hace poco "indeseable".

En el proceso de organización fue relevante la actividad de diversos asesores externos, tanto los ya mencionados miembros del equipo local adscrito a la Dirección General para el Desarrollo Forestal como los miembros de una ONG que llevaba muchos años en la zona: Fomento Cultural y Educativo. Esta última dedicó tiempo y recursos a promover la participación de los ejidos en la formación de sus propias empresas.

El espíritu igualitarista de estos asesores y de sus contrapartes en los ejidos se reflejó en las modalidades de la toma de decisiones y la distribución de los beneficios. Todos los ejidos tenían el mismo peso en las decisiones independientemente de cuánto bosque tuvieran (y había fuertes diferencias). El reparto de utilidades se hacía con base en las aportaciones de cada ejido tanto en madera como en trabajo. Y se buscaba que todos los ejidatarios tuvieran acceso a la capacitación y a los cargos. Durante las etapas iniciales del proceso la cuestión de la eficiencia quedó relegada a un segundo

plano. Para los asesores, lo más importante era la creación de espacios democráticos, y hacia ahí orientaban sus esfuerzos. En algún momento hubo incluso un pequeño experimento de crear una especie de sindicato con los trabajadores de la Unidad, para exigir mayores sueldos.

La experiencia de estos ejidos no estuvo exenta de dificultades, de origen externo e interno. Los obstáculos externos provinieron principalmente de la Secretaría de la Reforma Agraria, controlada regionalmente por un grupo de poder cuyos intereses estaban siendo afectados.

En cuanto a los problemas internos, fue precisamente en el ejido "modelo" (La Selva) donde se suscitaron de manera más visible. Estos problemas tuvieron que ver con la inherente transformación de la estructura política interna que conlleva toda empresa comunal. La obtención de logros genera un prestigio que es capitalizado por ciertas familias o personajes, y que refuerza su poder. En el caso de La Selva, una de las familias del ejido que habían promovido la creación de la UPMP gradualmente tomó las riendas del aprovechamiento e impulsó la instalación de un aserradero ejidal, el cual, a pesar de no tener definida una fuente de abastecimiento, fue autorizado por las dependencias de gobierno¹⁶³. Para poder mantener el nivel de funcionamiento de la empresa ejidal arriba del "punto de equilibrio", La Selva empezó a comprar madera de contrabando en la zona centro de Veracruz y en el estado de Hidalgo. La directiva ejidal decidió, en contradicción con lo reglamentado en *asamblea*, establecer una diferenciación salarial entre los trabajadores locales y los que provenían de poblados vecinos. Estos últimos, (40 de los 110 trabajadores) recibían salarios 15% inferiores al de los ejidatarios y, por otro lado, no tenían voz ni voto, ni siquiera derecho de asistir a las *asambleas*¹⁶⁴. Se elevó el margen de utilidad a costa de la explotación del trabajo campesino, el contrabando de madera y la sobreexplotación de los bosques vecinos.

La familia arriba mencionada dejó de rendir cuentas ante la *asamblea* y generó todo un conflicto al interior de la comunidad. Una auditoría realizada por la Subsecretaría Forestal motivó la destitución de los dirigentes, pero esto sólo fue temporal. La familia en cuestión recuperó el control de la empresa ejidal.

En la organización de la UPAT, desde un principio se tomaron medidas para evitar ese tipo de problemas. Las instancias fundamentales de toma de decisiones eran las *asambleas ejidales* y la *asamblea de delegados*. Estos elegían a su vez una Mesa Directiva, cuya función era la gerencia del aserradero. Puesto que los ejidos eran considerados iguales, independientemente de su contribución en madera, todos tenían cinco representantes en la *Asamblea de Delegados*. Esto fue uno de los motivos de la *deserción* de La Selva: teniendo más bosque, querían tener más poder.

Gracias a un proceso de capacitación y a los aprendizajes obtenidos después de algunos años de experiencia, la gente aprendió a hacer las gestiones, a llevar adelante sus empresas ejidales y el aserradero, a vender la madera, a llevar la administración y

¹⁶³ Esto se debió, según Francisco Chapela (*ibid.*), a las necesidades coyunturales de los políticos.

¹⁶⁴ Al menos ésta era la situación en 1990. Sobre la experiencia del ejido La Selva, ver González, A., 1981.

presentar cuentas ordenadas. En un principio el cambio de mesa directiva se realizaba cada dos años. Puesto que la etapa de capacitación de cada nueva mesa era algo prolongada, cada recambio implicaba desandar el camino recorrido. Por ello se intentó una forma de relevo que consistía en que las autoridades salientes acompañaban a las entrantes durante cierto tiempo.

Había una insistente presión por parte de las asambleas ejidales en el sentido de que todos los ejidatarios tuvieran acceso a los cargos de responsabilidad y a los puestos de trabajo en el aserradero. A toda costa se quería evitar lo que pasaba en La Selva: que un pequeño grupo solamente se capacitara y ocupara los puestos más remunerados. Sin embargo, poco a poco algunos puestos fueron haciéndose permanentes, como el de comercializador y el de afilador. El recambio de estos puestos es mucho más difícil que, por ejemplo, el de los cargadores. El proceso de profesionalización de la gente que ocupaba puestos claves permitía cierta eficiencia pero, en la medida en que implicaba una diferenciación salarial y que se restringía la rotación de puestos, entraba en conflicto con un igualitarismo quizá mal entendido.

En 1984 terminó el Programa de Desarrollo Forestal. La Secretaría de Agricultura continuó brindando cierto apoyo a través de uno de sus técnicos forestales. Por ese entonces, los ingresos obtenidos de la venta de madera comenzaron a tener resultados visibles en los ejidos: se logró establecer 50 empleos fijos en el aserradero y 450 empleos temporales en el corte de la madera y fletes, además de otros empleos indirectos.

La UPAT se hizo fuerte políticamente gracias a su crecimiento económico; comenzó a independizarse de las instituciones oficiales y a tomar iniciativas propias, aunque su estrecha relación con Fomento Cultural y Educativo siguió por varios años más. En 1985, con apoyo de un programa gubernamental, consiguió fondos para asegurar durante un año la asesoría contable y silvícola.

Dentro del área silvícola se impulsó una propuesta de capacitación a gente de los ejidos para que desarrollaran actividades de fotointerpretación, manejo de cartas geográficas, inventario forestal, dasometría, control de tratamientos silvícolas, manejo de viveros y trazo de reforestaciones. Fue a partir de este trabajo que surgió la idea de formar un equipo propio para la prestación de servicios técnicos forestales. En 1987, la Subsecretaría de Desarrollo y Fomento Agrario y Forestal otorgó a la Unión el permiso de planear, organizar y ejecutar los servicios técnicos a través de su comisión de silvicultura.

Un indicador que permite evaluar los beneficios ambientales generados por el reordenamiento territorial y los sistemas de aprovechamiento silvícola es el porcentaje de la superficie ocupado por los bosques. Para 1988, la UPAT mantenía una superficie arbolada superior al 50%, porcentaje muy por arriba del 38% regional. En 1993 este porcentaje se elevó a un 60% del área total¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Y. Lara atribuye esta ampliación de la superficie arbolada a los siguientes factores: la apropiación formal y real de los bosques por la población local; la valorización de ellos como fuente de ingresos económicos, empleos y bienestar social para la misma población; empresas ejidales o comunales manejadas por los propietarios de los bosques; un proceso continuo de capacitación; la apropiación y

Muy importante fue la participación en el Consejo Regional de Comercialización y Abasto. Aprovechando la legislación vigente, la UPAT impulsó la creación de este Consejo en 1986. La Unión llegó a tener mucho peso en la toma de decisiones pues en ese momento los ejidos socios aportaban más de las dos terceras partes del volumen de madera autorizado para la región.

En cuanto a los problemas enfrentados por la Unión, uno de los principales era el de la calidad del arbolado con que los ejidos abastecían a la industria. Se cosechaba una proporción muy alta de arbolado delgado, y el aserradero colectivo necesitaba para ser rentable diámetros superiores a los 30 cm. Los representantes ejidales tomaron la decisión de sólo enviar al aserradero colectivo madera de 25 cm. de diámetro, pues otros aserraderos ofrecían mejores precios que la UPAT por la trocería de diámetros superiores. Esta decisión fortaleció a cada una de las empresas ejidales, pero puso a la industria colectiva en una situación de desventaja con respecto a otros aserraderos de la región y generó una situación de crisis financiera. Esto limitó, a su vez, la capacidad de liquidez necesaria en la industria para pagar a los ejidos miembros la materia prima abastecida.

Tomando en consideración el tipo de madera que los ejidos podían y querían canalizar hacia la UPAT, se emprendió una reconversión industrial; se adquirió maquinaria adecuada para el procesamiento de trocería de menos de 25 cm. de diámetro¹⁶⁶ y se consiguió financiamiento para establecer dos baterías de carbón de encino, que se exporta a Alemania. Además, se instalaron dos talleres de secundarios para aserrar la madera delgada y producir material de empaque y muebles.

A pesar de las dificultades, la Unidad de Producción se mantiene. El aserradero, con una capacidad anual de 15,600 m³, sigue funcionando, así como las baterías de carbón y los talleres de secundarios. Se ha construido un 95% de la red de caminos técnicamente necesaria y se mantienen dos viveros ejidales. También se ha logrado negociar conjuntamente los precios del hongo Matzutake, cuya colecta se viene realizando desde 1989, y que ha venido tomando cada vez más importancia. Los recursos captados (equivalentes en 1993 a 900,000 dólares US) son retenidos dentro de los ejidos a través de diferentes mecanismos: pago de materia prima, empleos y pago de servicios como fletes y carga.

6.3.6 El ejido Ingenio del Rosario, Mpio. de Xico, Veracruz¹⁶⁷

El Cofre de Perote tiene un importante potencial forestal, a pesar de haber perdido parte de sus bosques como resultado de un proceso que se inició desde la Colonia. Durante el reparto agrario (1930-1940) hubo una colonización acelerada; además de la gente

comprensión del esquema de manejo silvícola; y una organización regional que permite resolver necesidades comunes. Cf. Lara, Y., 1994, p. 163.

¹⁶⁶ De cualquier manera, la eficiencia de operación de este aserradero es de 160 pies-tabla por metro cúbico, cuando el punto de equilibrio de un aserradero de este tipo está entre 190 y 200 pies-tabla por m³. El problema de la empresa colectiva, por lo tanto, no ha sido cabalmente resuelto. (Ibid, p. 158).

¹⁶⁷ Información tomada de Alatorre, Gerez y Merino, 1993, así como de Gerez, 1992.

que recibió tierras, se instalaron aserraderos privados, llegó gente para trabajar en ellos, y dueños de rebaños que encontraron pastos para su ganado.

El bosque no era visto como un recurso, y sufrió las consecuencias. Como ya señalamos, la situación de deterioro llevó en 1952 a la declaración de una veda para todo el Estado de Veracruz. Pero fue precisamente durante ese período cuando en la zona del Cofre, como en otras regiones veracruzanas, hubo un mayor deterioro de las áreas arboladas, por la generalización de los desmontes para uso agrícola y —sobre todo— ganadero, así como por el crecimiento del claudestinidad forestal.

Los primeros permisos a los ejidos datan del período 1979-82, cuando la Subsecretaría Forestal impulsó en varios estados de la República un programa de aprovechamiento forestal con participación campesina.

Uno de los ejidos que comenzaron en esa época a trabajar legalmente fue el de Ingenio del Rosario, Xico, una comunidad muy pequeña, con poca diferenciación social, y relativamente joven.

Para los ejidatarios el trabajo forestal es algo heredado de los padres y abuelos. A diferencia de muchas de otras comunidades cuyo acceso a los recursos forestales fue impedido por las concesiones a empresas externas, en Ingenio del Rosario, con todo y las vedas forestales, ha sido la población quien ha manejado el recurso forestal. Los ejidatarios son conocedores del oficio. Lo reducido del ejido facilita la participación del conjunto de los ejidatarios, y una cierta cohesión. No existen divisiones partidarias ni religiosas. El proselitismo de todo tipo y la venta de alcohol están prohibidos.

En la actividad forestal participa la gran mayoría de los ejidatarios, y además se ofrece trabajo a gente de otras comunidades. Hay un aserradero, donde están ocupados de planta 20 "locales" y 4 fuereños; en el monte tres ejidatarios dirigen el trabajo de 23 trabajadores fuereños. Los beneficios no sólo consisten en la existencia de una fuente de empleo e ingreso; la comunidad ha podido contar con fondos para instalar servicios básicos e infraestructura como electricidad y agua entubada.

La agricultura de esta zona es muy limitada, por la escasez de áreas planas y porque debido a la altitud el clima es muy frío. El maíz prácticamente no se da. En cuanto a la papa, sus precios han bajado tanto, y los costos son tan altos (por los tratamientos plaguicidas) que el cultivo resulta muy poco rentable. En estas condiciones, el fin de la veda forestal significó el afianzamiento del uso forestal del suelo como opción más rentable. Actualmente el ejido ya no autoriza la apertura de tierras al cultivo.

El aprovechamiento forestal no ha restringido el acceso de la comunidad a los recursos forestales que requiere. Además del consumo de leña, algunos árboles son utilizados en la construcción de vivienda. Es el caso del *Pinus ayacahuite*. Esta especie, el ciprés y el oyamel fueron objeto de un acuerdo de asamblea que restringe mucho su corta, para asegurar su perdurabilidad. La colecta de frutillas y hongos y la cacería continúan practicándose a nivel de las unidades domésticas para su propio consumo.

El pastoreo de ovinos y caprinos es una actividad que ha perdido importancia. Cuando se inició el aprovechamiento forestal algunas áreas se cercaron para protegerlas de posibles daños. En 1991, la comunidad decidió en asamblea prohibir el pastoreo libre. Esto obligó a los dueños de rebaños a reducir sus hatos, a estabularlos y a sembrar pastizales.

Una comparación visual de las fotografías aéreas de 1982 con las más recientes (1993) permite apreciar claramente el aumento en la superficie arbolada. El vigoroso (y en algunos casos excesivo) desarrollo del renuevo natural es patente en las zonas donde el arbolado maduro no es muy denso. Hay pocos claros. Ha habido labores de reforestación en algunos de ellos, con planta traída de fuera, pero no han prosperado. En cambio, se observan numerosos y vigorosos árboles jóvenes de *P. patula*, que han nacido naturalmente. Esta especie coloniza con facilidad las áreas abiertas. La reforestación con planta de fuera sirvió de pretexto para proteger el área; se prohibió el pastoreo y así pudo desarrollarse el renuevo natural.

Existen en el ejido un área semillera y un vivero con capacidad para más de 100,000 plantas. Son importantes no sólo para los bosques, sino también desde el punto de vista de la "sustentabilidad política": es necesario tranquilizar a una opinión pública mal informada que ha presionado hacia el establecimiento de vedas.

No hay problemas serios de incendios ni plagas. El lugar es tan húmedo que los incendios difícilmente prosperan. De todas maneras los ejidatarios mantienen un sistema de guardarrayas, con el fin de frenar la propagación de un eventual incendio. El arbolado cercano a algunos de los cuerpos de agua no se toca. Hay nacimientos con un círculo de protección y arroyos con franjas de protección.

Entre 1989 y 1991 los aprovechamientos forestales se basaron en un estudio realizado en 1988 por una ONG, Estudios Rurales y Asesoría (ERA). El único estudio previo había calculado una posibilidad de 2,068 m³R para el pino (principal especie comercial), y ésta era la cifra que los propios ejidatarios manejaban como monto del permiso de aprovechamiento. El estudio de ERA respetó esta posibilidad anual de corta, consideró un turno de 50 años y contempló la protección de las zonas de fuerte pendiente, para las que propuso el establecimiento de una reserva de germoplasma forestal, fauna y recarga de acuíferos.

El sistema de manejo para el pino consiste en una sucesión de cinco tratamientos: tres aclareos, una corta de regeneración (para dejar sólo los árboles padres) y una corta de liberación (para permitir que el renuevo se desarrolle libremente). El aprovechamiento pasa por dos etapas. La primera consiste en limpiar y ordenar el bosque, cortando los árboles ramudos, dominados, plagados o bifurcados. La segunda etapa es la cosecha de madera de clase. El impacto de la extracción se aminora gracias a varios factores: los caminos se hacen a pico y pala; para el arrime se emplea equipo ligero (yuntas de bueyes); el derribo es direccional y emplea sierra de mano.

A partir de 1991 -y hasta 1996-, el plan que rige los aprovechamientos es el elaborado por la Secretaría de Agricultura, que habla de una posibilidad de corta de 4,600 m³rta de pino y reduce el turno a sólo 40 años. Quien elaboró este plan preside hoy el bufete particular que hasta 1993 asumía, pagado por el ejido, los servicios técnicos forestales, el marcaje, las actas de existencia, etc. Pero era tan alto el costo de estos servicios, que el ejido a partir de 1994 tomó la decisión de contratar directamente a un ingeniero. Él cubre no sólo la responsiva técnica sino una función de capacitación, antes inexistente.

Se ha iniciado un trabajo para ver lo que podría ser un nuevo plan de manejo. El actual ha generado cierta preocupación entre varios ejidatarios y entre sus asesores (pertenecientes a instancias no gubernamentales y gubernamentales). En un taller de

evaluación del manejo forestal, organizado en 1993 por el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, se discutieron algunos de sus riesgos:

- El peligro de que los diámetros del arbolado cosechado tiendan a disminuir, por un turno demasiado chico y una posibilidad demasiado alta.
- La tendencia del *Pinus patula* a colonizar agresivamente los bosques, disminuyendo la diversidad
- El desaprovechamiento de las hojosas.

La empresa ejidal es el núcleo de la vida económica del ejido. Muchos esfuerzos se han hecho para estimular la productividad. El pago por metro cúbico es un fuerte estímulo al esfuerzo y genera incluso una competencia. Los horarios de trabajo son controlados con cuidado. También existe un control relativamente estricto de la calidad del trabajo. Hay gente encargada de supervisar lo que los trabajadores hacen y de aplicar sanciones en caso de que el trabajo no esté bien hecho. Los mejores trabajadores (fuereños) van así siendo seleccionados.

La directiva del ejido ha cuidado de no promover una relación "rentista" con el recurso forestal. Así, para tener derecho al reparto de utilidades, no basta con ser ejidatario; se requiere además haber participado como trabajador en la Unidad de Producción Forestal.

La comunidad se apropió ya del proyecto de empresa ejidal. Es la asamblea quien decidió, por ejemplo, suspender durante dos o tres años el reparto de utilidades, para poder capitalizarse.

Los actuales dirigentes de la empresa forestal cuentan con capacidad de gestión. Son básicamente ellos quienes orientan la toma de decisiones respecto al bosque, al aserradero, a la comercialización. Constituyen un liderazgo inteligente y legitimado. Tienen, entre otras, la función de antenas, que permiten a la comunidad conocer las fuerzas externas. En asamblea brindan información sobre la apertura comercial, los cambios a las leyes agraria y forestal, etc. Desde los inicios del aprovechamiento ejidal, se han preocupado por formar a más personas para que sean capaces de asumir crecientes responsabilidades.

Se celebran asambleas cada que se necesita. Las convocatorias son expeditas y la toma de decisiones es ágil, por el reducido tamaño de la comunidad.

La comercialización de la producción se presenta actualmente como uno de los problemas más graves para la sustentabilidad de los aprovechamientos forestales, particularmente después de la desaparición del Comité Regional de Abasto y Comercialización que operó durante algunos años en la región. Estos problemas afectan al conjunto de la industria forestal de la región. Los ejidatarios atribuyen esta dificultad, nunca antes vivida, a la recesión económica y a la competencia de la madera norteamericana y canadiense, que se comercializa seca y a precios inferiores. La que ellos venden está húmeda y en ocasiones manchada por hongos. La comercialización de la madera de cortas dimensiones es aún más difícil. En productos como las cajas de empaque la madera está siendo sustituida por otros materiales.

La directiva de la empresa piensa que para poder enfrentar la competencia que existe en el mercado de la madera es necesario orientarse hacia la producción de mayor

calidad, vendiendo madera seca y de diámetros anchos (frente a la madera de plantaciones jóvenes proveniente de Norteamérica) y aumentando la industrialización de sus productos. La implementación de estas medidas requiere de la reorientación del manejo silvícola, de nuevas inversiones, de estudios de mercado, de asesoría técnica y de capacitación.

Ingenio del Rosario es uno de los ejidos que promovió la creación de la Unión de Ejidos del Cofre de Perote, originalmente integrada por 14 ejidos. Sin embargo, ha habido varias deserciones, incluyendo la de Ingenio del Rosario. En 1997 sólo participaban en la Unión cinco ejidos. Los intereses de los socios son muy diversos. Ingenio del Rosario depende del recurso forestal para su sobrevivencia, mientras que para otros ejidos el bosque representa apenas algo secundario. El Rosario tiene más volumen autorizado y, puesto que las cuotas para la Unión son por metro cúbico, su aportación era mayor. Llegó un momento en que sentía estar aportando mucho más de lo que recibía en beneficios (Alatorre et al., 1993). Haciendo una analogía con el caso de Huayacocotla, parecería que los ejidos "modelo", si bien cumplen un papel importante en la gestación de las organizaciones regionales, presentan al mismo tiempo una tendencia a independizarse de estas organizaciones.

6.3.7 El Plan Piloto Forestal de Quintana Roo y las "sociedades civiles"

El estado de Quintana Roo es sede de muy diversas e interesantes experiencias de empresas sociales forestales, que hemos podido conocer a través de las investigaciones realizadas por Leticia Merino y la documentación producida por las organizaciones y sus asesores externos e internos¹⁶⁸.

Desde fines del siglo XIX, de las selvas de Quintana Roo se extrajo gran cantidad de madera de caoba y de cedro, lo que no alteró significativamente el ecosistema pero sí "descremó" el recurso. Numerosas especies forestales han sido consideradas como carentes de valor comercial.

En 1982-83 finalizó en el Estado de Quintana Roo la concesión que por 25 años había sido otorgada a la empresa Maderas Industrializadas de Quintana Roo (MIQRO) para la explotación de los recursos forestales. En el vacío creado por el fin de la concesión, coyunturalmente hubo una coincidencia entre las políticas promovidas por el Gobierno del Estado y por la Subsecretaría Forestal¹⁶⁹; ambas contemplaban, por un lado, el aprovechamiento del bosque por parte de sus propietarios, como mejor garantía para asegurar su conservación, y por otro lado una diversificación en el uso de especies por parte de la industria. Dicha política se implementó a través del denominado Plan Piloto Forestal (PPF), que contaba con el apoyo financiero del Acuerdo México-Alemania.

La tesis de partida del PPF era que "para lograr la conservación de la selva a largo plazo, ésta debe representar un aprovechamiento económicamente atractivo para la población local, que de otro modo la destruirá". El PPF pretendía responder a una

¹⁶⁸ Para este inciso abrevamos en los trabajos de Argüelles, A. (varias fechas), Flachsenberg, H. (1994), Galleti, H.A. (1992), Merino, L. (1992 y 1994), Sociedad Civil Forestal de la Zona Maya de Quintana Roo, 1992, y Sociedad de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo, s/f.

¹⁶⁹ Al frente de la cual estaba el Ing. León Jorge Castaños.

problemática tanto social como ambiental, ya que existía un importante descontento campesino y un acelerado proceso de deforestación. El aprovechamiento forestal en manos campesinas e indígenas aparecía como un medio importante para el desarrollo, ya que habían fracasado los intentos de promover la agricultura mecanizada e intensiva.

Metodológicamente, el PPF buscaba promover elementos democratizadores, para que pudiera surgir en un plazo muy breve un sujeto social capaz de regular la presencia institucional y romper con el corporativismo. Las autoridades dieron apoyo a la creación de un grupo técnico no ligado a los intereses de los madereros locales, con autonomía operativa con respecto al aparato burocrático tradicional.

Se hicieron inventarios forestales y planes de manejo para los montes permanentes de cada predio. También las operaciones silvícolas y de extracción se organizaron a nivel predial (por primera vez en el Sureste). Por otro lado, para que el aprovechamiento resultara atractivo a ojos de los campesinos, debía involucrar mayores volúmenes de madera y una gama más amplia de especies. Se requería industrias pequeñas, versátiles y diversificadas. Los campesinos, por su parte, debían superar la venta en pie y ser capaces de vender materia prima en trozas y puesta en fábrica. En el primer año, el precio de la madera preciosa se elevó de 4,500 viejos pesos por m³ de madera en pie a \$19,000 por m³ de madera en rollo puesta en fábrica.

El Gobierno del Estado compró la mitad de las acciones de la MIQRO, lo que le permitió incidir en la política de compra de materia prima, promoviendo la diversificación¹⁷⁰. Mientras la industria se adaptaba a las nuevas condiciones, los productores fueron capacitándose en administración y en extracción, transporte y venta de trocería. Un elemento a su favor fue haber "heredado" de la concesión una red caminera en buen estado.

Más recientemente (a partir de 1992) las políticas crediticias y agrarias han tenido impactos negativos sobre la actividad forestal. Se establecieron líneas de crédito que fomentaron la ampliación de la superficie ganadera y cañera. Y se ejercieron presiones hacia la parcelización ejidal. Pero no han sido éstos los únicos problemas. A partir de 1990 surgieron dificultades en la comercialización, debido a que la industria privada empezó a importar trocería de Guatemala y Belice. Esta madera tiene precios inferiores a los locales, por provenir de desmontes.

El surgimiento de Sociedades Civiles: organización de los productores forestales y prestación de servicios técnicos

En 1986 se constituyen la Organización de Ejidos Productores de la Zona Maya, Sociedad Civil (OEPFZM) y la Sociedad de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo (SPFE), ambas con figura jurídica de Sociedad Civil (S.C.). El objetivo era poder presentar un frente comercial relativamente unido y gestionar la organización de su propio servicio técnico forestal.

¹⁷⁰ Una de las industrias que a principios de los años noventa diversificó el aprovechamiento de las maderas mal llamadas *corrientes tropicales* fue la fábrica de parquet laminado "Pisos y Recubrimientos de Quintana Roo, S.A.", establecida con apoyo del Grupo Maderero Nafinsa. La madera se comercializaba "al 2 x 1", es decir que el comprador adquiría dos metros cúbicos de corrientes tropicales por cada metro cúbico de madera preciosa.

La OEPFZM agrupó a 16 ejidos que por dos años habían trabajado con un equipo técnico del Plan Piloto Forestal, buscando dar continuidad a los planteamientos y al trabajo del programa. La apropiación de la propuesta de manejo forestal por parte de los ejidos fue posible gracias a la permanencia del equipo del Plan Piloto Forestal (PPF), que pasó a formar la dirección técnica de la Sociedad Civil. Ese mismo año se instaló en uno de los ejidos, Noh Bec, el primer aserradero ejidal.

La SPFE, por su parte, agrupó a los 10 ejidos con quienes había trabajado originalmente el Plan Piloto en el sur del estado. El grupo técnico estaba inserto en la SARH y era visto por los ejidatarios como la parte buena de "la forestal". Tenía una gran autoridad institucional. Ante el cambio de gobierno, y previendo problemas para la continuidad de este esfuerzo, se creó la Sociedad Civil. Se firmó un convenio con la SARH para que algunos de los técnicos permanecieran en el servicio forestal oficial, pero comisionados a la Dirección Técnica Forestal (DTF) de la S.C.¹⁷¹.

El grupo técnico conservó la autoridad del servicio forestal oficial y ningún elemento de la Dirección Técnica dependía ni financiera y administrativamente de la S.C.. Esto le permitía cierta independencia con respecto a los campesinos, quienes sólo pagaban los gastos de operación.

Después de 1987, con el Plan Forestal Estatal, lo que antes se había realizado a nivel piloto empezó a generalizarse. Se establecieron áreas forestales permanentes en muchos ejidos, buscando incorporar la participación de las comunidades en la planeación del uso del suelo. Para 1992 se habían formado cinco sociedades de productores forestales y estaba en gestación una sexta.

Cuadro 4. Estabilización del uso del suelo forestal en Quintana Roo. 1983-1992.

Organización (S.C.)	Sup. predial total (ha)	Áreas ftales. permanentes	
Soc. de Prod. Ftales. Ejid. de Quintana Roo S.C.	289,280	119,441	41%
Org. de Ejidos Prod. Ftales. de la Zona Maya S.C.	387,520	152,300	39%
Soc. de Pueblos Indíg. Ftales. de Q.Roo "Tumben Cuxtal"	86,734	31,781	37%
Org. de Ejidos Prod. Ftales de Quintana Roo "Chaktemal"	188,820	82,007	43%
Ejid. forestales de la zona norte del estado	289,290	102,300	35%
T O T A L	1,241,644	487,829	39%

Fuente: H.A.Galleti, 1992.

Se redefinió el servicio forestal federal; sus funciones ahora serían normativas y de auditoría externa, quedando las funciones operativas a cargo de las Direcciones Técnicas de las S.C.

Las S.C. quedaron conformadas por una asamblea de delegados (dos delegados por cada uno de los ejidos miembros), y por algunos órganos específicos, como el Consejo

¹⁷¹ Otros técnicos tuvieron que renunciar a la SARH y contratarse en el Gobierno del Estado para implementar un proyecto de CONACYT de apoyo a la misma S.C..

de Honor y Justicia, que tiene funciones de supervisión, el Consejo Consultivo, que brinda orientación, y el Comité directivo, que asume el liderazgo.

En cuanto a la industrialización, el ejemplo de Noh Bec había mostrado que el control del aserrío permitía duplicar, para un mismo volumen, los ingresos. Se establecieron aserraderos en varios ejidos. A través de la venta de caoba a nivel nacional, los ejidos comenzaron a competir con los madereros locales.

El establecimiento de aserraderos ejidales introdujo nuevos problemas de organización en los ejidos (a nivel de producción, administración y ventas). Estas dificultades se añadieron a una serie de problemas financieros: Como consecuencia de la devaluación y los bajos sueldos gubernamentales, la S.C. se vio obligada a dar una compensación a los técnicos, lo que tuvo al menos dos consecuencias relevantes: por un lado, se elevaron las cuotas de servicios técnicos —lo que generó cierto descontento en los ejidos—, y por otro la dirección técnica perdió autoridad, pues empezó a ser percibida como un equipo de regulación técnica dependiente de la S.C.

De acuerdo con Argüelles (1992), el Plan Forestal Estatal puede verse como una negociación que concilió coyunturalmente el interés del gobierno del estado por resolver el caos imperante en el sector forestal (fuera de las S.C) con la necesidad de las sociedades de resolver sus problemas financieros y la deserción de ejidos. Para evitar que se cancelara el proyecto piloto, había que crear una fuerza capaz de contrarrestar a *la forestal* y cimentar las bases de un nuevo servicio forestal. "Puede decirse que el Plan Forestal fue el costo que se pagó para contrarrestar a *la forestal*" (ibid).

La crisis financiera no se hizo esperar: al racionalizarse la explotación de la caoba, los volúmenes extraídos se redujeron en un 50%, lo que acarreó una disminución en las cuotas de servicios técnicos, en un momento en el que la SARH había suspendido cualquier apoyo a las DTF. Los equipos técnicos perdieron aún más autoridad institucional y surgieron tensiones entre técnicos y directivos por el uso de los escasos fondos de la S.C..

Era evidente que las S.C. no serían autofinanciables. Necesitaba encontrarse una solución que no significara una excesiva dependencia con respecto al gobierno estatal (un nuevo gobierno podría fácilmente cancelar acuerdos previos) ni con respecto a fundaciones extranjeras (en concreto a través del Acuerdo México - Alemania). Esta solución se encontró del lado del gobierno federal; se gestionaron y obtuvieron apoyos tanto de PRONASOL como de INCA-Rural, lo que solucionó el problema financiero, pero no permitió recuperar la autoridad institucional.

El sustrato social: La apropiación de las empresas por parte de las comunidades

En Quintana Roo la economía campesina sigue siendo esencialmente agrícola: la milpa sigue siendo el eje en la toma de decisiones respecto al uso de los recursos y mano de obra de que dispone cada familia. La extracción de chicle también ocupó y sigue ocupando un lugar insustituible en la estrategia familiar. En la explotación maderable, durante mucho tiempo los principales productos fueron el durmiente y las maderas preciosas en trozas o tablones.

Con el Plan Piloto, la economía forestal de extracción (con trabajos de monte temporales y una sola venta anual decidida en la asamblea ejidal) fue sustituida por una

economía de aserrío (con empleos permanentes y ventas al menudeo constantes). Señala Galleti (1992), respecto a este cambio, que "implicó el surgimiento de nuevas formas administrativas, a lo cual los ejidos respondieron de diversa manera. En general, hubo un primer período de gran ineficiencia, hasta que los ejidatarios lograron establecer una estructura administrativa, contable y de ventas más o menos estable. Durante este primer período, típicamente el negocio se limitó a lo más fácil y estable: el aserrío de caoba. Sólo después de este primer período los ejidos comenzaron a ensayar el corte y buscar entradas al mercado de maderas corrientes tropicales".

En los primeros años de las Sociedades Civiles, la rentabilidad forestal fue vista como un ingreso esporádico extra, producto de las ventajas de un programa oficial. Con la constitución de las S.C. la rentabilidad forestal empezó a ser vista como un ingreso de carácter permanente por parte de un sector de la población, el directamente ligado a la conducción de las empresas. "En los ejidos mayores, este sector de líderes se ha ampliado, al punto de contar con elementos de recambio en cada uno de los grupos de poder que normalmente se alternan en la conducción ejidal" (Argüelles, 1994). Sin embargo, "en los ejidos menores, no se ha llegado a este punto. La percepción del carácter de la rentabilidad varía de acuerdo con el grupo de poder que conduzca el ejido" (ibid).

A pesar de que los ejidos ya saben administrar sus empresas, no están interesados en la aplicación de un plan de manejo. "Más bien persisten las pugnas de los grupos de poder, poniendo en riesgo la estabilidad de las empresas forestales" (Argüelles, 1992). Las áreas forestales permanentes sólo son valorizadas en la medida en que haya caoba o durmiente que explotar. Dado que tiende a reducirse el volumen aprovechable de caoba, si dejara de haber ingresos por procesamiento de maderas duras y usos no maderables de la selva, ésta podría desaparecer. Los ejidos "no están en condiciones de conducir su propio desarrollo sin orientación y apoyo externo" (ibid.).

Según A. Argüelles, los ejidos "preferirían que no hubiera ningún aparato de regulación, y negociar con la forestal de acuerdo con sus necesidades, si bien es cierto que existen algunos grupos al interior de algunos ejidos que ven en la DTF la garantía de que el monte les dejará ingresos por largo tiempo".

En un documento de la OEPFZM de 1992, se dice textualmente: "Los mayas actuales perciben la pérdida alarmante de sus territorios, en los cuales ya no pueden actuar libremente porque ahora es necesario solicitar permiso para desmontar y quemar con fines agrícolas, y para sacar una palizada y guano para una casa, es necesario realizar estudios de impacto ambiental y de manejo integral para poder aprovechar los recursos forestales; es necesario pagar impuestos y tramitar complicada documentación para el derribo, la extracción y el transporte forestal. Es en este sentido que la ley agraria, la ley forestal y la ley ecológica son percibidas por la gente de las comunidades como los instrumentos de una simple usurpación" (Soc. Civil Ftal. de la Zona Maya de Quintana Roo, 1992, pp. 95-96).

En opinión de Argüelles, si los ejidos pagaban cuotas de servicios técnicos era más por cuestiones legales que por interés en mejorar el manejo del monte. Sin embargo, las cosas quizá fueron más complejas. Existen "sólidas barreras invisibles" que obstaculizaron el avance del PPF, según el mencionado documento de la OEPFZM: "el primer obstáculo que se debe sortear es una gran desconfianza, muy patente y

concreta hacia los programas gubernamentales y, en general, a todo lo venido de fuera. (...) A la desconfianza que levanta barreras precautorias se suman barreras culturales y lingüísticas. Los problemas de traducción cultural son complejos, no se perciben claramente y además no están contemplados en las estrategias bien intencionadas pero teóricas y funcionalistas del PPF. Los valores, las ideas, las expectativas, los deseos, las visiones del mundo en general que operan en el ámbito institucional, académico y urbano no operan de la misma manera que en el mundo tradicional del campesino maya, cuya cultura está vinculada estrecha, esencial, orgánica y espiritualmente con la tierra y con la naturaleza toda" (ibid., pp. 99-101).

Más allá de la pugna ideológica que se advierte detrás de las distintas opiniones, es evidente que no fue fácil conciliar los requerimientos de la gestión de las empresas ejidales con los ritmos y prioridades de las comunidades. Ejemplo de ello fueron las dificultades que implicó el uso de los aserraderos portátiles, iniciado desde 1990 en los ejidos pequeños: los ejidos hubieran deseado que la administración de los aserraderos fuera turnándose de un ejido al siguiente, pero ello habría conllevado un rápido deterioro de la maquinaria. No fue fácil tampoco lograr una correspondencia entre las nuevas necesidades técnicas y las nuevas necesidades organizativas ejidales. Por ejemplo, en algunos ejidos la gente siguió vendiendo la madera en trozas porque aunque la ganancia era menor recibía, en un solo pago, el importe total¹⁷².

En suma, si bien es mucho lo que se ha avanzado en términos de la apropiación de las empresas forestales por parte de las comunidades y las familias campesinas, es mucho también lo que resta por hacer.

Dirigencia: relación entre la gerencia de empresa y el liderazgo ejidal

Uno de los problemas de las empresas ejidales en Quintana Roo —y muchas otras— es que quienes las dirigen cumplen funciones de distinto tipo: representación política, desarrollo agropecuario y cuestiones generales del pueblo, lo que genera limitaciones tanto en el uso de los recursos financieros como en el tiempo que dedican los dirigentes a la atención de la empresa forestal. Las autoridades ejidales en general no saben o no quieren delegar las funciones técnicas en otras personas u órganos.

Una autoridad electa puede desempeñar bien su puesto desde el punto de vista de la representación política o la gestión agropecuaria, pero presentar deficiencias en términos de las necesidades gerenciales de la empresa¹⁷³. No existe una estructura colegiada que sea reconocida por la asamblea ejidal como la autoridad administrativa de la empresa, lo que tiene varias consecuencias: por un lado, se dan casos de dirección unilateral por parte de los dirigentes: la buena o mala conducción de la empresa depende de la capacidad política y gerencial del dirigente ejidal. No existen en las empresas gerentes propiamente dichos¹⁷⁴. Por otro lado, falta una instancia jerárquica,

¹⁷² "Una de las condicionantes sociales para el desarrollo de las empresas es el 'ritmo' para el surgimiento de una capacidad de ahorro en estos ejidos" (Argüelles, 1993).

¹⁷³ Y viceversa.

¹⁷⁴ Señala Flachsenberg que "para manejar bien una empresa el gerente debe mostrar las características destacadas de un empresario:
- la disposición a correr el riesgo de la producción,

reconocida por la asamblea, que pueda sancionar; "cada uno de los actores tiene un amplio espacio para ejercer actitudes autocráticas... Nadie está obligado a incorporarse en un equipo, lo que lleva consigo que todos se sientan jefes. Esto se presta a descoordinación" (Flachsenberg, 1994).

La elección de responsables refleja las correlaciones de fuerzas entre distintos grupos de interés: "los puestos se asignan más por cuotas de poder que por la capacidad del funcionario". El hecho de que los responsables estén bajo rotación constante permite guardar los equilibrios de poder entre los distintos grupos de interés que existen en los ejidos, pero dificulta la creación de una planta de cuadros profesionales en las empresas. En palabras de Argüelles (1992) "la tradición de elegir cada año los puestos de mandos medios implica un bloqueo para el surgimiento de personal especializado, y la repetición constante de los errores".

Por la misma razón no tiene mucho sentido para las empresas invertir en la formación y capacitación, lo que en otras condiciones sería una excelente inversión.

Sólo en algunos ejidos grandes se está pasando de una conducción personalista a una estructura de delegación de funciones. Para racionalizar el proceso de toma de decisiones, se han creado consejos consultivos, que coordinan acciones, y son la instancia donde se discuten alternativas para resolver problemas. Se dividió el trabajo en departamentos, se eligieron jefes de producción y se les otorgó cierta autonomía para ejercer presupuesto y contratar personal.

Un ejemplo de ello es el ejido de Noh Bec, donde han surgido varios mandos medios: jefe de aserradero, jefe de monte, jefe de maquinaria, oficina administrativa. Sin embargo, "estos cargos se eligen en asamblea ejidal, lo que tiene ventajas y desventajas: la ventaja es que quien queda responsable de una línea de trabajo está comprometido ante la asamblea; pero tiene como desventaja que todos se sienten jefes y se presta a la descoordinación" (Argüelles, 1992).

Según varios de los asesores que han trabajado en esta región, para que sobrevivan las empresas forestales, necesita diferenciarse la administración de la empresa forestal de la representación política ejidal y del resto de las actividades ejidales. La asamblea ejidal necesita delegar funciones en el consejo de administración para el nombramiento de los funcionarios de la empresa y, en general, para la conducción de la empresa. También haría falta establecer mecanismos sistemáticos de auditoría, en lugar de que ésta responda a inquietudes derivadas de problemas.

Dependencia de las empresas con respecto a las asambleas

Uno de los factores que dificulta la "consolidación gerencial" de las empresas es su falta de autonomía con respecto a la asamblea comunitaria. Flachsenberg habla de la "pesadez" en la toma de decisiones: la asamblea general como autoridad máxima no puede conducir un proceso que requiere de flexibilidad y competencia. Las necesidades de profesionalización, capacitación e incluso de refaccionamiento y mantenimiento dependen en todo momento de las decisiones de las asambleas.

-
- la capacidad de motivar y lograr la participación de otros individuos en un proyecto,
 - los conocimientos y el acceso a insumos para llevar a conclusión un proyecto, y
 - la capacidad de organizar una empresa, manejar fondos y delegar funciones y responsabilidades."

En las comunidades más tradicionales, los campesinos desconfían aún de las empresas forestales y de las propuestas de organizarlas. Algunos sectores temen que con las empresas se constituyan al interior de los ejidos grupos que exploten los recursos en su propio provecho, pasando por encima de los intereses de la comunidad.

Para mantener los consensos, las S.C. suelen repartir las ganancias de las empresas entre los ejidatarios, lo que impide mantener un fondo de reposición - amortización. Tampoco existe el capital circulante necesario para una flexibilidad operativa y financiera, ni se resguarda un capital para financiar la producción del siguiente año, por lo cual se recurre a solicitar adelantos a los compradores. Esto les da a estos últimos un poder de negociación para fijar las condiciones de venta, en términos de precios y volúmenes¹⁷⁵.

La búsqueda de opciones diversificadas de comercialización ha logrado frutos; se han establecido contactos con empresas extranjeras interesadas en productos "ecológicos": el origen "sostenible" de varios productos ha sido certificado en varios ejidos por medio del sello de la Green Cross Certification Co.¹⁷⁶; además, cuatro ejidos han construido galeras y bodegas de secado para poder manejar "stocks" de venta (que permiten responder en forma inmediata a pedidos). Finalmente, está dejando de verse al bosque como un reservorio exclusivo de madera. Otras alternativas de uso, como el aprovechamiento faunístico-cinegético y el ecoturismo, están explorándose. También tiende a haber un ordenamiento de la actividad chiclera.

Con todo, la comercialización sigue siendo uno de los principales cuellos de botella. Persisten fallas organizativas y comerciales; en muchos casos. Falta competitividad. Hay dificultades para responder a líneas nuevas, para surtir pedidos masivos y para mantener la homogeneidad en los productos.

Funciones de las Sociedades Civiles y las Direcciones Técnicas

Las S.C. son un frente de negociación entre productores e instituciones oficiales, y permiten interlocución en el diseño de las políticas forestales. Además, son la estructura administrativa que proporciona el marco legal para la operación de las Direcciones Técnicas Forestales (DTF). Aquí el problema crónico es la incapacidad de estas DTF de autofinanciarse, lo que obliga a las S.C. a sustraer recursos de otros programas para poder sostener a sus DTF.

Las S.C. fungen como mecanismo de enlace entre los productores y los compradores de madera, e inclusive regulan el precio de la madera en rollo. Pero "con la instalación de nuevos aserraderos y la idea de incorporar otros productos de la selva, resultan insuficientes para organizar la comercialización, porque se pierden en lo político y no pueden concretar acciones comerciales y darles seguimiento". (Argüelles, 1992)

Las S.C., finalmente, permitieron nuclear a los ejidos, que de otra manera estarían actuando cada uno por su lado.

¹⁷⁵ Por si esto fuera poco, ha habido problemas de sobregiros y de financiamiento de una actividad deficitaria (la ganadería) a partir de una actividad rentable (la industria forestal).

¹⁷⁶ Se están exportando estos productos a Europa y los Estados Unidos.

En cuanto al papel de las Direcciones Técnicas, éste fue objeto de diversas discusiones y reformulaciones. Para el equipo técnico, era indispensable contar con un margen de acción, una cierta independencia respecto a las comunidades y sus presiones; se cuestionó en este sentido la concepción —desarrollada en los primeros años del Plan Piloto— de un servicio forestal totalmente en manos de los campesinos. Algunos dirigentes ejidales, por su parte, enfatizan la importancia de que se transfiera el conocimiento teórico, práctico y operativo a los ejidos, para que éstos puedan asumir los servicios técnicos. Las dificultades para esta transferencia radican, según esta posición, en que “la dinámica de trabajo establecida por la Dirección Técnica no se ha adecuado a las dinámicas tradicionales y muy diversificadas de los campesinos” (Soc. Civil Ftal. de la Zona Maya de Quintana Roo, 1992, p. 101).

Queda como reto encontrar el punto intermedio en el que se puedan articular la participación de los propietarios forestales, la independencia en las decisiones técnicas y la calidad de la asistencia técnica.

Principales problemas organizativos de las Sociedades Civiles

De cierta manera, las dificultades que enfrenta cada una de las empresas ejidales corresponden a las que tienen las Sociedades Civiles, a nivel regional. Para muestra, un botón: la Sociedad de Productores Forestales Ejidales (Soc. de Prod. Ftal. Ejidales de Quintana Roo, s/f).

- **Asamblea de delegados.** Hay deficiencias en los flujos de información, tanto entre la Directiva de la S.C. y la Asamblea de Delegados como entre éstos y los ejidos. Falta claridad entre los delegados respecto a sus funciones, y en ocasiones se elige para estos cargos a personas sin el perfil adecuado. Agrava los problemas el hecho de que los dos delegados de cada ejido cambian simultáneamente. No existe un sistema de traslape, que permita a los delegados entrantes nutrirse con la experiencia acumulada por quienes ya llevan tiempo desempeñando el cargo.
- **Consejos y Comité Directivo.** Falta claridad en la atribución de responsabilidades, periodicidad en las reuniones y una circulación más fluida hacia los ejidos. Se mezclan las funciones de representación política con las funciones administrativas. Falta representación hacia fuera y al interior de la Sociedad.
- **Administración.** Faltan un órgano administrativo y un órgano de contraloría administrativa, que funcionen en forma separada de la administración. Tal como señala Argüelles, “hay cajero pero no administrador”. Esto tiene varias implicaciones, en cuanto a la transparencia: se carece de un presupuesto por partidas detalladas, que sea conocido y discutido por las bases, y falta información a los ejidos sobre el ejercicio presupuestal.
- **Financiamiento.** Existe una excesiva dependencia con respecto a los fondos externos.

6.3.8 La transferencia de paraestatales forestales al sector social

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, varias empresas forestales paraestatales, en severa crisis financiera, fueron liquidadas. Algunas de ellas fueron transferidas a organizaciones de productores, que tuvieron la capacidad organizativa de

asumirlas. Los testimonios de Roberto Solís y Jaime Mariscal nos permiten conocer, a grandes rasgos, cómo fueron los procesos de transferencia en los casos de PROFORTARAH (en Chihuahua) y PROFORMEX (en Durango), respectivamente¹⁷⁷.

A partir de los años sesenta, en algunas regiones mestizas de la Sierra de Chihuahua tuvieron lugar experiencias importantes de organización y movilización campesina, primero por los derechos sobre la tierra y la defensa del ejido, y después por la apropiación de los procesos productivos. Durante esos años, Chihuahua se convirtió en un bastión importante de lucha social campesina; se desarrollaron liderazgos campesinos con gran capacidad de movilización, organización y lucha; y se conformaron varias de las organizaciones que dieron origen a la UNORCA. En el caso de la transferencia de los activos de PROFORTARAH, el sujeto social capaz de asumirlos fue la Asociación Rural de Interés Colectivo (ARIC) Felipe Ángeles, que agrupa a 185 ejidos y 30,000 familias campesinas y controla los bosques de pino y encino en más de un millón de hectáreas, de las cuales 437,000 tienen valor comercial (Bray, 1991, p. 17). Esta organización solicitó la transferencia.

Para lograr competitividad en un contexto de apertura comercial, la ARIC se planteó el reto de pasar de la etapa de aserrío de madera a la de productos terminados, y con este fin se promovió una asociación en participación con la empresa Ingenieros Civiles Asociados. Otra de las cuestiones importantes era el proceso de reconversión tecnológica de los centros industriales. Después de explorar las alternativas ofrecidas por el mercado de la tecnología, se definieron cinco líneas de producción: molduras, parquet, muebles, casas prefabricadas y partes para casas. La idea era, por un lado, insertar el proyecto de empresa social forestal en mercados alternativos, no monopolizados por Ponderosa y Duraplay, para no llegar a un enfrentamiento con los intereses de estos grandes grupos madereros e industriales, y por otro lado, garantizar el abasto de materia prima a tales grupos. Es decir, buscar complementariedad en los mercados y en el abasto de materia prima, para hacer viables los proyectos de aprovechamiento forestal.

No fue nada fácil avanzar en este camino, debido a múltiples obstáculos:

- La obsolescencia de la tecnología, las dificultades para su mantenimiento y las serias deficiencias de diseño y organización interna de la producción;
- la falta de cuadros con capacidad gerencial para reorganizar el proceso productivo interno y para articular, de manera complementaria, la operación especializada de las cinco plantas industriales transferidas;
- la visible falta de experiencia de comercialización a nivel nacional e internacional;
- los problemas organizativos derivados de la marcada heterogeneidad entre las siete uniones de ejidos que forman la ARIC, en cuanto a liderazgo, capacidad de convocatoria, proyectos, visión, calidad moral e intereses. Tres de las uniones de ejidos buscan un proyecto de empresa social autónoma y eficiente. Las demás siguen los modelos clásicos de corporativismo campesino, muy ligadas a las

¹⁷⁷ El presente inciso se basa en las exposiciones de estas personas en el Tercer Taller Forestal PASOS. Cf. Alatorre, G. (ed); 1991, *La empresa social forestal*, pp. 59-105. También se consultó el manuscrito de G. Chapela, s/f: *Resolución de conflictos en comunidades forestales...*

centrales campesinas oficiales. Hubo que definir un mínimo de objetivos de corto, mediano y largo plazo capaces de crear consenso en organizaciones tan disímboles;

- la gran rotación de cuadros, que ha impedido conjuntar un aparato técnico y gerencial permanente.

También en la transferencia de Productos Forestales de México (PROFORMEX) a la Unión de Ejidos Emiliano Zapata (UEEZ), de Durango, fue evidente la falta de una sólida capacidad técnica y gerencial. Los dirigentes campesinos deseaban administrar, sin intromisiones de los industriales, la fábrica de triplay que se les estaba transfiriendo. Dos dirigentes asumieron esta tarea. Durante los primeros seis meses de operación sólo se producían 10,000 hojas mensuales, el 10% de la capacidad instalada. Poco a poco la gente fue viendo que lo que venía fallando era la capacidad gerencial. Decidieron contratar a un técnico con 25 años de experiencia, que organizó la empresa y logró elevar la producción mensual a 40,000 hojas: "Él rinde cuentas a los campesinos, que son quienes toman las decisiones, pero el negocio se maneja como tal".

Un acierto de la Unión fue el no haber asumido toda la paraestatal, sino sólo algunas plantas: en Santiago Papasquiaro, quince ejidos se agruparon y tienen una fábrica de triplay; los extrabajadores, unidos en cooperativa, tienen una de empaque agrícola; los pequeños propietarios arrendaron un aserradero.

Sin embargo, ha resultado difícil el proceso de apropiación de las industrias por parte de los ejidos. La integración de la cadena productiva resulta en los hechos bastante problemática. Lo que define las modalidades y ritmos de explotación no es el esquema industrial, sino el esquema financiero: no pueden iniciarse los trabajos si no se cubre el primero el importe de los derechos de monte, las guías, etcétera. Como los ejidos están descapitalizados, dependen de los anticipos que pagan los mismos industriales, quienes han dominado tradicionalmente el negocio de la madera. Los campesinos ahora son socios pero no cambia la situación.

Un factor típico en estas macro-organizaciones es la dificultad para generar y mantener una dinámica participativa desde la base. Cuando nació la empresa, los ejidos compraron, con madera o en efectivo, acciones o *certificados de aportación*. Hasta ahora la UEEZ no ha podido lograr una aportación de más de 300 millones de viejos pesos (alrededor de 100,000 dólares). Aquí se manifiesta su debilidad: no hay aportación de la base y por lo tanto no hay compromiso. En la región hay unos 44 ejidos. Supuestamente todos pertenecen a la UEEZ, pero los socios activos son 22.

Para quienes han acompañado y asesorado a las organizaciones en el proceso de transferencia de paraestatales, el principal reto es la constitución de un liderazgo campesino de corte empresarial que vaya logrando rentabilidad y eficiencia en las empresas. Si no se construye primero la base de acumulación, difícilmente podrá darse la apropiación del excedente porque todo se emplearía en el autosubsidio de la empresa.

Como dijimos anteriormente, el manejo de los bosques en México tiene características poco frecuentes a nivel mundial por ser, mayoritariamente, de propiedad social. Sin embargo, el relativo éxito de las experiencias de "silvicultura social" que acabamos de revisar y de las que habremos de analizar más adelante, no es, ciertamente, generalizable a la mayoría de las comunidades mexicanas que cuentan con bosques. Recordemos que el rentismo subsiste en las tres cuartas partes de los ejidos que hacen un uso comercial de su bosque.

La especificidad de experiencias como la de la Sierra Juárez radica en las condiciones naturales de los bosques, en las características históricas, agrarias, culturales y organizativas de las comunidades protagonistas, y en el tipo de acompañamiento que ha habido por parte de agentes externos:

- el bosque no sólo asegura el abasto de leña sino que permite que un porcentaje significativo de los miembros de la comunidad tenga empleo en los trabajos de producción de materia prima forestal o en su industrialización; tengamos en cuenta que en muchas regiones serranas del país, el solo abasto de leña constituye un problema de gigantescas proporciones;
- las comunidades han estado históricamente arraigadas a su territorio y mantienen los acuerdos básicos necesarios para el uso del bien común, lo que está íntimamente relacionado con su carácter de comunidades indígenas; además, existen mecanismos de resolución de conflictos, que muchas veces logran conciliar intereses distintos sin llegar a la confrontación violenta;
- prácticamente no existen conflictos de linderos con las comunidades vecinas;
- a diferencia de lo que sucede en muchos ejidos, la población joven tiene acceso a las tierras comunales, a los empleos en las empresas forestales y a la toma de decisiones;
- durante aproximadamente dos décadas, diversos agentes externos han brindado asesoría en aspectos técnicos y organizativos; con la ayuda de estos agentes, las comunidades han podido planificar y reordenar el uso de su territorio y sus bosques, conciliando las necesidades y prioridades locales con los postulados de la ciencia dasonómica y los requisitos legales; además, a través de ellos las comunidades y organizaciones han podido obtener diversos apoyos de instancias nacionales o extranjeras.

Estas condiciones privilegiadas en nada restan méritos a los esfuerzos de las comunidades silvicultoras. Particularmente notoria ha sido la capacidad de las empresas del sector social (ejidales y comunales) para mantenerse y desarrollarse aún con la apertura comercial. La importancia que en su lógica tiene el proveer de empleo y servicios básicos a las comunidad les ha permitido sobrevivir castigando sus utilidades, a diferencia de muchas de las empresas privadas.

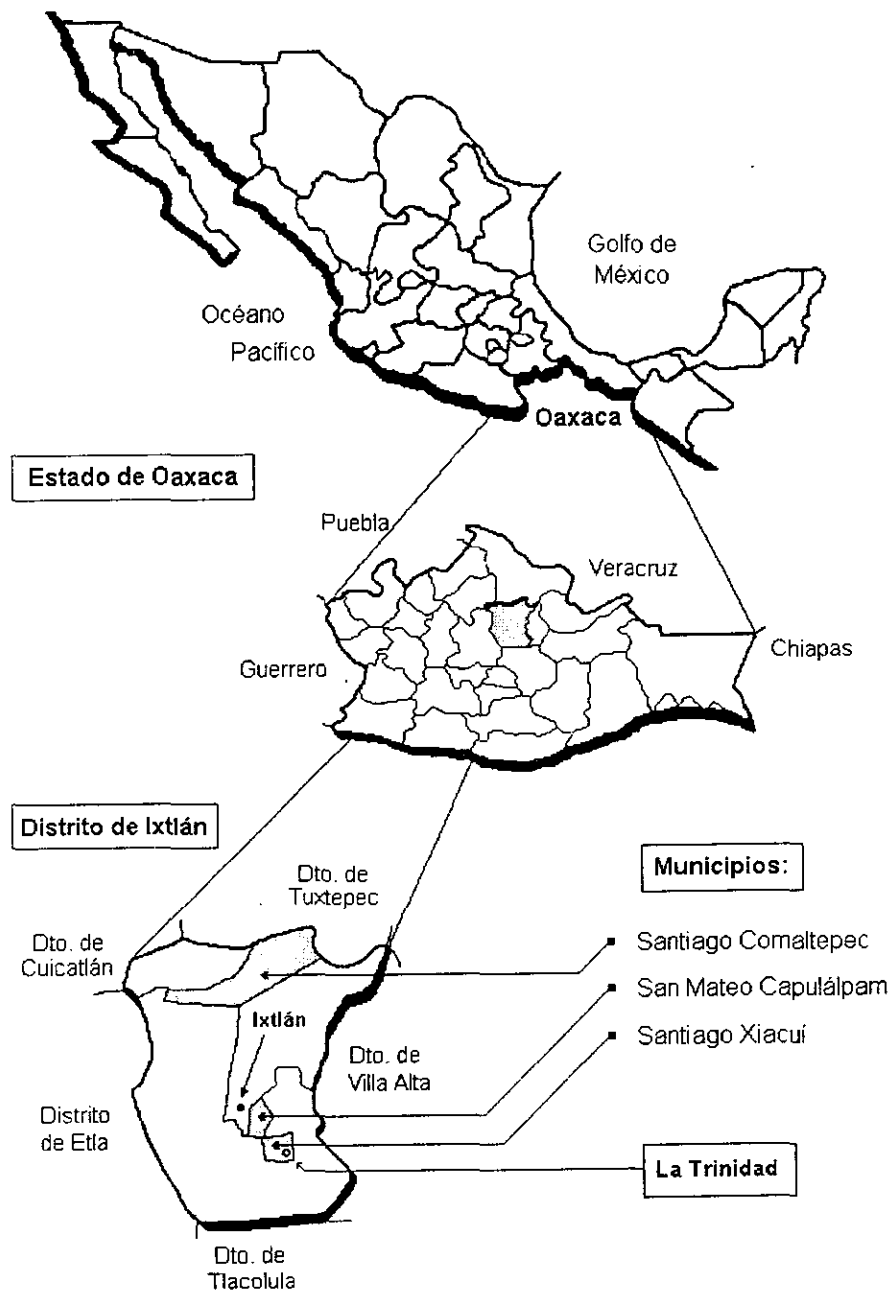
La silvicultura comunitaria aparece como un modelo viable de apropiación territorial y gestión de los recursos naturales. Por eso nos parece relevante conocer sus dinámicas internas, sus dificultades, sus limitaciones y sus virtudes. Éste es el propósito principal de la presente tesis.

PARTE CUATRO : LA REGIÓN Y LA COMUNIDAD

El análisis de un caso específico, el de la Sierra Juárez y en particular de ciertas comunidades serranas, nos permitirá afinar la comprensión de los factores que intervienen —como limitantes, obstáculos u oportunidades— en la organización y funcionamiento de las empresas forestales comunales. Podremos ver en detalle las relaciones entre comunidad y empresa, el proceso de construcción de consensos en torno al uso del territorio, las estrategias de gestión empresarial y el establecimiento de acuerdos respecto a la repartición de los beneficios. Esto nos permitirá a su vez comprender con mayor precisión las relaciones entre la eficiencia y la participación democrática al interior de las empresas.

Antes de entrar al estudio de las empresas silvícolas necesitamos sin embargo ubicarlas en su región. También resulta indispensable hacer —a escala comunitaria— un reconocimiento de aquellos aspectos demográficos, económicos, culturales y políticos que determinan la configuración y la lógica de las empresas. De particular importancia será contemplar la organización tradicional y los mecanismos de adjudicación y ejercicio del poder.

Figura 6. Mapa de localización de la región de trabajo.



Fuente: Estudios Rurales y Asesoría Campesina A.C.

7. LA SIERRA JUÁREZ : UBICACIÓN E HISTORIA

7.1 Ubicación general

La zona de estudio está ubicada en el Distrito de Ixtlán, que forma parte de la Sierra Norte de Oaxaca. Hidrológicamente, pertenece a la cuenca del Río Grande, subsidiario del Papaloapan. Las comunidades aquí consideradas se ubican entre los 96° 15' y los 96° 30' de longitud oeste, y entre los 17° 15' y los 17° 30' de latitud norte. La topografía es muy accidentada; los terrenos de la mayoría de las comunidades se ubican a altitudes que van de los 1,000 a los 3,000 m.s.n.m., aunque existen también zonas de "tierra caliente", ubicadas a altitudes inferiores.

La temperatura media reportada para esta zona es de 15.2°C, y la precipitación anual promedio es de 1116 mm anuales.

Los principales accesos a esta región son la carretera Oaxaca-Ixtlán-Tuxtepec y el camino Ixtlán-Zoogocho.

7.2 Antecedentes históricos

Los pueblos indígenas se asentaron en el territorio de lo que hoy es Oaxaca 1,500 años antes de Cristo. Las comunidades de la Sierra Juárez ocupan hoy el territorio ancestral, donde vivían sus antepasados zapotecos al llegar los colonizadores españoles. Por su aislamiento y la inexistencia de terrenos planos, este territorio carecía de interés para los Españoles, y permaneció desde entonces en manos indígenas (Tamayo, 1967).

Esta rama del pueblo zapoteco estaba ya, desde antes de la Conquista, diferenciada de otras, como la del Istmo, la del Sur y la de los Valles. En la misma Sierra Norte había distintos grupos: los Netzichus, los Caxonos, los Bixanas y los Serranos (De la Fuente, 1947). De hecho, tal como señala Chance (1986), los grupos lingüísticos grandes (como el Zapoteco y el Mixteco) no parecen haber mantenido una identidad colectiva en el período Posclásico: "encontramos poca evidencia concreta para entidades étnicas fuertes que superaran el nivel de la comunidad".

A partir de 1531 se empieza a consolidar en Oaxaca el gobierno colonial, se concretan las restricciones territoriales del marquesado de Antequera, crece la penetración evangelizadora, se desarrolla la encomienda y la tributación y se crean los Corregimientos (Barabas. 1986, p. 227). Sin embargo, el brazo económico del sistema colonial, y particularmente en las zonas serranas, no se desarrolló con vigor hasta mucho más tarde.

Los españoles permitieron a los sobrevivientes de la nobleza prehispánica o a sus descendientes conservar algunas funciones políticas y privilegios, "para garantizar su lealtad y obediencia" (ibid, p. 229) y para utilizarlos como recaudadores de tributos. Básicamente, se conservó la estructura agraria prehispánica:

- tierras de los pueblos (parcelas de usufructo familiar, por barrios, y bosques de uso colectivo)

- tierras de los caciques
- tierras públicas (utilizadas, bajo el régimen colonial para el pago de las limosnas y los tributos, además del aprovisionamiento de las festividades religiosas).

En el caso de la región conocida hoy como Sierra Juárez, existen indicios de una alianza entre esta nobleza zapoteca y los colonizadores, para hacer frente a la beligerancia de los Mixes. La única insurrección reportada de los Zapotecos de esta región contra el régimen colonial tuvo lugar en 1524-26¹⁷⁸.

Durante la época colonial, a los indios se les concedió un gobierno local o *ayuntamiento* semiautónomo, que se organizó siguiendo el modelo de los cabildos españoles de los siglos XII y XIII (Aguirre, 1981, pp. 28-29 y León y Flores, 1983, p. 57). La organización de estos gobiernos locales conjuntó elementos prehispánicos y elementos impuestos por el colonizador¹⁷⁹.

Desde el siglo XVI se produce la fragmentación de las unidades políticas prehispánicas y la ruptura de instituciones y sistemas articuladores previos (adoratorios comunes, oráculos, etc.) (Barabas. p. 235), lo que lleva a una creciente atomización de la etnicidad: la identidad acaba siendo confinada al pequeño espacio de cada comunidad. Así, "la comunidad es para sus habitantes el *locus* más importante de toda clase de actividades. A veces, pueblos vecinos hablantes del mismo idioma se perciben como totalmente diferentes y hasta hostiles" (Diskin, 1986, p. 264). Prevalece lo que se ha llamado "conciencia parroquial" (Bartolomé y Varese, 1986, p. 464).

La presencia española en el ámbito económico se redujo, al parecer, a la explotación minera y al cobro de tributos en algodón y maíz (De Herrera, 1934). Desde el Siglo XVII las autoridades presionaron para que el tributo se pagara en moneda, lo que propició, en lugares como Capulálpam —dependiente en aquel entonces de la "Jurisdicción Ixtepeji"—, la expansión de la producción de grana cochinilla y la elaboración de textiles: "el Pueblo de San Matheo Calpulalpa, que es Republica, y Gobierno de Indios, con los Barrios de su pretenencia, en los que viven quatrocientas, y treinta familias, exercitados en el cultivo de la grana, y en varios texidos de algodón"¹⁸⁰.

En el ámbito religioso, la época colonial está marcada por la evangelización y la represión de las idolatrías cometidas por los indígenas (Gillow, 1889). Weitlaner (1994:268) habla de una "profunda pero pacífica evangelización por los frailes dominicos", pero otros autores hablan de una violenta represión. Rojas González¹⁸¹

¹⁷⁸ Los grupos zapotecos vecinos de los Serranos - Netzichus y Caxonos , parecen haber protagonizado una resistencia más vigorosa y prolongada.

¹⁷⁹ La organización municipal vigente en las comunidades indígenas, que los grupos étnicos reclaman como propia y como característica distintiva, es el resultado de la fusión de dos modelos de organización. Hernández Díaz, 1986, p.321.

¹⁸⁰ De Villa-Señor y Sánchez, J.A. (1748). Págs. 41-42 de la edición CIESAS, 1994.

¹⁸¹ Cf. contribución de Francisco Rojas González a la investigación dirigida por Lucio Mendieta y Núñez sobre los Zapotecos (1949).

señala que los zapotecos serranos fueron aterrorizados por esta represión y a ello atribuye su escasa participación en el movimiento de Independencia.

El principal promotor de este movimiento fue, de hecho, el sector criollo y mestizo, que en la Sierra se encontraba muy débilmente representado, tanto en términos demográficos como económicos. Sin embargo, las secuelas de la Independencia se dejaron sentir con claridad: los capitales españoles en el sector textil y minero se retiraron y la economía campesina se distanció del mercado, recentrándose en la producción de autoconsumo (Young, 1978).

En 1855 asume la gubernatura de Oaxaca Benito Juárez, originario de un pequeño pueblo de nuestra zona de estudio (Guelatao). Su proyecto modernizador habría de marcar profundamente la historia política y cultural de esta zona. Una de las primeras medidas que impulsó al asumir el gobierno estatal fue declarar ilegal la obligación de realizar mayordomías. Al llegar Juárez a la Presidencia de la República, se adoptan las leyes de desamortización de las tierras comunales y de los bienes de la Iglesia. Sin embargo, existen indicios de que en la Sierra Juárez los efectos de estas leyes no fueron muy importantes; algunos autores afirman que el propio Juárez se opuso a que se aplicaran estas leyes en Oaxaca, y que Porfirio Díaz "tampoco tuvo empeño en que se cumpliera la ley" (Tamayo, 1967); en 1862 el gobernador de Oaxaca (liberal-conservador) expidió una circular dando un plazo de dos meses a las comunidades indígenas para dividir sus tierras comunales, al cabo de los cuales (en caso contrario) se reconocerían las peticiones privadas sobre ellas. En la Sierra, bajo el control de los liberales radicales, aparentemente la circular no se llevó a efecto (Young, 1978).

El caso de la Sierra Juárez es muy distinto en este sentido al de otras regiones del país. En la relativamente cercana Sierra Mazateca, por ejemplo, las presiones de la desamortización y privatización se tradujeron en la entronización del minifundio como forma predominante de tenencia de la tierra¹⁸².

Una de las cuestiones que había en juego en la pugna entre liberales y conservadores era que los segundos querían hacer del Estado un país independiente. Desde 1823 los conservadores oaxaqueños tomaron el poder e intentaron separarse de la naciente nación mexicana. Durante las Guerras de Reforma la separación del estado seguía siendo uno de los objetivos de los conservadores locales. Al llegar Porfirio Díaz a la Presidencia el clima se distendió, ya que de alguna manera él representaba una combinación de ambas tendencias; sin embargo, durante el porfiriato consolidaron su poder varios caudillos oaxaqueños que habían sido parte de las fuerzas liberales, y en especial dos caciques serranos: Hernández y Meixuero, quienes en la época revolucionaria encabezaron el movimiento *soberanista*. Este movimiento caracterizó en Oaxaca la época de la Revolución, más que la lucha agraria (Alatorre y Aguilar, 1988).

Meixuero, cacique de Ixtlán, asume el poder político de Oaxaca al iniciarse la Revolución. En 1917 se producen fricciones entre él y el gobierno central, pues se le acusaba de conservador y reaccionario. En 1918, al agudizarse los conflictos, Oaxaca

¹⁸² Arturo León, 1998, comunicación personal.

se separa de la federación y se declara una entidad independiente. Pero poco tiempo después los soberanistas pierden el apoyo financiero con que contaban (de comerciantes, banqueros y terratenientes) y en 1919 son derrotados.

En los años veinte, los pueblos de la Sierra Juárez se unieron contra el carrancismo, pero fueron traicionados por Ixtlán, Atepec y otros pueblos, y sufrieron graves derrotas. Muchos pueblos fueron quemados y destruidos por los carrancistas (Martínez, 1977, p. 99, y Ríos, 1979, p. 21).

La cultura política en nuestra región de estudio parece haber sido profundamente influenciada por lo que Víctor de la Cruz llama el "síndrome juarista": Benito Juárez fue el símbolo del Estado-nación buscado por la burguesía criolla mexicana, "el zapoteco que dejó de serlo, que dejó su cultura y su lengua por la cultura y la lengua de la etnia dominante. Juárez no llegó a pensar en un Estado que incluyera una nación, una lengua y una cultura zapotecas; su proyecto fue el de los liberales inspirados en el Estado construido por los vecinos del norte, sin etnias indígenas que pretendieran la recuperación de los recursos naturales que originalmente les pertenecían. Y eso lo tuvieron bien presente los constituyentes en 1917 al establecer en el Artículo 27 de la Constitución Política de México que *'la propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponden originalmente a la nación'*. De esta manera, bajo el nombre de "nación" la burguesía despoja a los indígenas de sus recursos naturales" ... El "síndrome juarista" es eso: "abandonen sus pueblos, su lengua, su cultura y llegarán a ser un Benito Juárez a la altura de su tiempo, un indio que llega a Presidente de la República" (De la Cruz, 1986, p. 440).

Coincide con esta interpretación lo que en 1960 escribe Julio de la Fuente (1994:27) sobre el vestido en la zona de Ixtlán: "Ixtlán parece ser una prolongación del Valle en el uso de blusa y falda moderna. Además, es casi la única región donde las mujeres usan calzado".

Creemos que puede aplicarse a los pueblos de nuestra región de estudio lo que señala Lewin respecto a la apropiación social de las políticas indigenistas integracionistas (Lewin, 1986, pp. 351-352): "El proyecto de nación, impositivo en su carácter económico, absorbente y nivelador de las capacidades culturales alternas, no sólo fue concebido como el modelo idóneo para las sociedades indígenas, sino que fue apropiado muchas veces por ellas como alternativas viables para su propio desarrollo. Lo ajeno se convertía a veces en lo propio, y no siempre mediante fórmulas de reapropiación y recomposición interna, sino frecuentemente como progresiva adecuación y renuncia de lo específico. La concepción hegemónica excluyente permeó las conciencias de la diversidad y logró imprimir en muchos casos - al menos en el plano de la ideología - los criterios del otro, del colonizador, del mexicano y la modernidad, hasta asumirlos como propios. (...) Finalmente habrían de aceptar que sus diferencias no eran sino anacronismos que no tendrían ya acogida en el Siglo XX, que eran reminiscencias obsoletas y entorpecedoras de su salvación. Y asumieron, a pesar de sí mismos, que había que educarse, alfabetizarse, y que todo ello estaría incluido en el paquete de la castellanización".

Creemos que este proceso de adecuación cultural pudo haber propiciado cierto "sentimiento de superioridad relativa" en las comunidades de la zona de Ixtlán

respecto a las regiones circundantes, de más marcado carácter indígena. Al menos, la visión que existe en éstas últimas sobre la gente de Ixtlán apunta a una estructura psíquica caracterizada por la "seguridad" o "autoafirmación": "los de Ixtlán son vistos como resueltos, atrevidos y discurseadores" (De la Fuente, 1994, p. 33).

7.3 La mina de La Natividad

Durante este siglo, la vida económica y la extracción de productos forestales en la zona que nos ocupa estuvieron fuertemente marcadas por el establecimiento y operación de una compañía minera en el poblado de Natividad. Esta mina de oro tiene antecedentes coloniales, pues se funda en 1775 (Sigüenza, 1996, p. 46), y hasta 1997 sigue funcionando, aunque en pequeña escala. La compañía minera que realiza la explotación se estableció desde 1898; su período de auge fue a mediados del Siglo XX, cuando se obtenía una ley de 1.5 kg de oro por tonelada de mineral y había una planta de 1,000 trabajadores (de los cuales 150 eran de Xiacuí y 50 de La Trinidad).

La mina captaba importantes volúmenes de madera, principalmente pilotes y vigas para el ademe de las galerías. También constituyó una fuente de trabajo para los hombres de las comunidades vecinas: "En la mina se pagaba bien. Un minero obtenía \$ 2.55, mientras que en el campo se ganaban 37 centavos. Los mineros pagaban bien a los productores del campo. Esto incentivó la apertura de tierras a la agricultura" (ERA, 1992a). El otro lado de la moneda fue el impacto negativo a la salud de quienes pasaron su vida en las galerías, así como el hecho de que, "como los hombres desde jóvenes se iban a la mina, ya no estudiaban. Eso nos retrasó mucho..."¹⁸³.

En 1989 empezó a decaer la productividad, hasta llegar a sólo 6 ó 7 gramos de oro por tonelada; la mina dejó de ser una empresa rentable y se inició una etapa de despidos graduales (3 trabajadores por mes). En 1992 la actividad minera prácticamente se suspendió. La empresa logró el desmantelamiento del sindicato, y empezaron los despidos masivos. Perdieron su empleo 60 hombres de Caputálpam, 65 de Xiacuí y 40 de La Trinidad. Muchas de las personas / familias que dependían del trabajo en la mina migraron. La mayoría de ellos radica ahora en la Ciudad de Oaxaca.

Al venirse abajo la actividad minera, decayeron muchos ámbitos de la economía regional, pues la propia compañía y los mineros constituían una importante demanda de diversos productos: pilotes y carbón; leña, maíz, ganado, artículos de lana... La "plaza" (mercado) semanal de Natividad prácticamente desapareció. A principios de 1995 había ya únicamente 10 ó 12 trabajadores en la mina. Los talleres de beneficiado fueron clausurados por disposiciones de SEDESOL, debido a que estaban contaminando el arroyo. Por eso, el poco mineral que se saca se está vendiendo simplemente quebrado.

En alguna medida, la actividad forestal ha sustituido los empleos perdidos, y ha remplazado a la mina como fuente de riqueza para la vida regional: "Dejamos el oro y

¹⁸³ Entrevista a una señora de La Trinidad, 1996.

nos fuimos al oro verde". Lo que heredaron las comunidades del trabajo en la mina fue un germen de "cultura obrera" que ha influido en la forma en que los comuneros se insertan como trabajadores en las empresas forestales comunitarias.

7.4 Uso del territorio

Hasta antes de la década de los sesenta, la sobrevivencia de la población de esta zona (fuera del trabajo en la mina) se basaba en la agricultura de autoconsumo y en la venta, a pequeña escala, de diversos productos agrícolas y forestales; se combinaba la agricultura permanente en los terrenos menos inclinados, cercanos a los asentamientos, con la agricultura de roza en las zonas arboladas. Las diferencias de altitud en el territorio de cada comunidad, brindaban a los campesinos la posibilidad de sembrar cultivos de distintos requerimientos climáticos. Podía sembrarse trigo en las partes altas y caña de azúcar en las bajas. Además, se sembraba cada año milpas en distintos pisos ecológicos, lo que reducía los riesgos y repartía a lo largo del año los trabajos y las cosechas. Se manejaban, de manera integrada, las distintas zonas (Lara, 1996).

La agricultura se complementaba con la cría de animales a pequeña escala y con artesanías como la alfarería, la talabartería y los textiles de algodón y lana (Abardía, 1992, p.114). El monte servía sobre todo para abastecerse de leña, carbón, materiales para construcción como vigas y tejamanil, y diversos hongos, plantas comestibles y medicinales. También se practicaba la cacería. Algunas familias vendían madera de pino (vigas) y encino (pilotes) a la Minera La Natividad: "Entre 1938 y 1945, a todas horas del día y aún de la madrugada, por los caminos que llevan al mineral de La Natividad, yuntas de bueyes arrastraban gruesos troncos de madera de pino de los bosques serranos" (Ríos, 1979, p. 27); otros productos de venta eran la leña, el carbón y el tejamanil. Sin embargo, no existía una "cultura forestal"; la gente, en general, no veía a su monte, como "recurso forestal". La presión demográfica sobre el bosque era baja.

Lo que hoy podemos observar en las comunidades chinantecas ubicadas al norte de la zona de estudio puede ser ilustrativo de una "cultura serrana" que ha venido perdiéndose en las comunidades zapotecas cercanas a Ixtlán y a la mina. En Santiago Comaltepec, y sobre todo en las generaciones adultas, existe un riquísimo conocimiento etnobotánico. La fina nomenclatura que existe en el idioma indígena para nombrar las plantas, los suelos, etc., es una clara manifestación de ello.

Persiste también una concepción mágico-religiosa (o, si se quiere, conocimiento tradicional) sobre las fuerzas o entes sobrenaturales que viven en los bosques¹⁸⁴. De hecho, si la comunidad decidió no aprovechar los bosques mesófilos de la zona de La

¹⁸⁴ En comunidades como La Trinidad, la concepción mágica (o, si se quiere, el conocimiento mágico) parece haber desaparecido, aunque existen reminiscencias, como la que se manifestó en el siguiente relato: "Allá por el año de 1993 ó 94, cuando estaban ampliando la carretera, por El Molino, en Capulálpam, dicen que llegaron a una curva y ya no pudieron avanzar. Trabajaban y al otro día como si no hubieran trabajado. Ponían los ingenieros estacas, y [éstas] desaparecían. Pasaban días y seguían en el mismo punto. Hasta que hicieron una ofrenda, llamaron al sacerdote para hacer una misa. Y entonces ya se pudo avanzar". (Entrevista a C.M.R., La Trinidad, 1996.)

Esperanza, fue porque "ahí viven *Ellos*"¹⁸⁵. Sin embargo, de nuevo, las jóvenes generaciones no mantienen las mismas creencias.

Durante la década de los sesentas, a raíz de la concesión de los recursos forestales a Fábricas de Papel Tuxtepec (cf. pág. 34 y siguientes), se produjeron fuertes cambios en la forma de uso y apropiación del territorio. Los caminos que se construyeron para sacar la madera permitieron la entrada de diversos bienes de consumo, incluyendo maíz, harina de trigo y azúcar a bajos precios. En un momento en el que los precios de garantía estaban congelados¹⁸⁶, esos productos "importados" generaron una feroz competencia contra la producción regional, y contribuyeron a debilitar las relaciones comerciales entre los pueblos, anteriormente mediadas por el sistema regional de plazas. La economía campesina inició un proceso de monetarización, basada en los ingresos que obtenían los comuneros en las labores de corte de árboles y arrime de trocería, y orientada a la adquisición de los mencionados bienes de consumo y el prestigio a ellos asociado.

Fueron "las necesidades imponderables de la economía de prestigio —como afirma Aguirre Beltrán (1991:175)— y no las necesidades materiales de subsistencia, las que compeleron a los indígenas al trabajo asalariado". Esta economía de prestigio, dada la atomización identitaria resultante de las políticas coloniales, estaba centrada en cada comunidad, en la magnificencia de sus fiestas y edificios y en todo lo que pudiera resaltar el prestigio de la comunidad ante las demás de su región.

Con el tiempo el trabajo asalariado fue ocupando un lugar cada vez más importante en la estrategia de sobrevivencia. El trabajo agrícola se desvalorizó (cultural y económicamente) frente al jornal percibido en los trabajos forestales. Las superficies sembradas con milpa empezaron a reducirse, y la compra de maíz apareció como una alternativa para complementar los requerimientos alimenticios. En el distrito de Ixtlán, la producción de maíz en 1970 fue sólo un 20% de la de 1950¹⁸⁷.

Los testimonios recogidos por Martínez Luna en Macuilianguis (1977:104-105) dan una idea de los cambios que estaban operándose en la estrategia de reproducción de las familias serranas durante los años sesenta: "Durante este tiempo, la forma de ganarnos la comida era muy variada. Muchos ya trabajaban en la labor de corte, troceo y arrime en el monte, ganando 35 pesos por metro cúbico que se cortaba. El trabajo es muy duro, máxime que no teníamos en donde quedarnos. Hacíamos una pequeñas casitas de láminas de cartón que la empresa nos daba, comiendo nuestro taco que llevábamos desde el lunes hasta el miércoles, subiendo partes muy empinadas, y frecuentemente sufriendo las lluvias. (...) Después de trabajar como 12 horas al día solamente lográbamos hacer un metro cúbico aproximadamente. Por eso cuando se venía el tiempo de sembrar, limpiar, cosechar o preparar el terreno, preferíamos dedicarnos a nuestras tierritas; pues aunque se saca menos, el trabajo es menos pesado y más seguro, máxime cuando a veces escaseaba el maíz. Algunos

¹⁸⁵ Yolanda Lara, 1996, comunicación personal

¹⁸⁶ El precio de garantía del maíz, que en realidad operaba como precio tope, estuvo congelado en 940 dólares por tonelada entre 1963 y 1972. Pero el costo de los insumos fue incrementándose sin cesar.

¹⁸⁷ Secretaría de Industria y Comercio. Censo Agrícola, Ganadero y Ejidal de 1950 y de 1970.

también aprovechaban las fiestas o algunas temporaditas para hacer un poco de comercio ambulante. Por eso nunca nos dedicamos a una sola labor. (...) Es mejor tener lleno el tapanco que la bolsa”¹⁸⁸.

Los primeros aprovechamientos forestales a gran escala significaron una experiencia sorpresiva y en ocasiones traumática: “La empresa se llevaba lo mejor. La gente se preocupaba, porque a ese paso ¿qué les iba a quedar a los hijos?”¹⁸⁹. Nuevas formas de producción fueron implantadas en las comunidades, en aras del abastecimiento de una industria papelera, sin que la gente de la región pudiera incidir en la toma de decisiones: “se enteraron de que su bosque sería utilizado como materia prima para fabricar papel, y que recibirían algún dinero y algunas prestaciones para colaborar en este proceso. Algunos de ellos podrían aprender los oficios de la tumba, corte y extracción de madera y ganarse un salario por el nuevo oficio. (...) La comunidad quedó estupefacta ante la nueva situación que se les imponía” (Grupo AMETICAL, 1980, p.168).

La primera experiencia forestal tiene por lo tanto un carácter contradictorio: por un lado conlleva la angustia ante el saqueo del monte, y por otro significa la apertura de fuentes de empleo, que responde a una necesidad real. Poco a poco, se fue gestando una cultura silvícola: “Aprendieron a cortar los árboles con motosierra y a ganarse un jornal con ello. Aprendieron que la madera se cubicaba y también aprendieron que podían ser engañados, como en efecto frecuentemente lo fueron; aprendieron que hay procesos industriales y que ellos tenían la materia prima; aprendieron que les pagaban muy poco por su derecho de monte y aprendieron que ellos mismos podían industrializar la madera y que ello podía ser la fuente para resolver los problemas económicos de su comunidad. Este proceso los llevó rápidamente al proceso reivindicativo en defensa de sus propios intereses; solicitaban, exigían más a cambio de lo que daban: su trabajo y su bosque” (ibid., pp.168-169).

El trabajo en el corte y arrime de árboles, primero para las empresas concesionarias y después para las empresas comunales, supuso la creación de una cierta “cultura obrera”. Las empresas requieren que las tareas sean cubiertas de determinada manera y en determinado tiempo, y tratándose de un trabajo colectivo, es indispensable cierto nivel de organización y coordinación de grupos o cuadrillas de trabajadores. Evidentemente, no son éstos los mismos hábitos de trabajo que los de una familia campesina en su parcela¹⁹⁰.

El desarrollo de esta cultura obrera no fue un proceso sencillo, sobre todo en el caso de los comuneros de mayor edad: “Nosotros estamos luchando en la comunidad

¹⁸⁸ Quien habla es un personaje ficticio, que sintetiza el resultado de las investigaciones de campo de Martínez Luna.

¹⁸⁹ Entrevista a una señora de Capulálpam, 1996.

¹⁹⁰ Este mismo choque cultural se ha dado en otras regiones. Javier Díez nos habla del caso de la Unidad de Producción Adalberto Tejeda, de Huayacocotla: “la gente asegura que es peligroso trabajar los días de fiesta; ya alguno se ha accidentado por eso. Desde un principio los campesinos presionaron y lograron disponer de tiempo para atender sus siembras. Por otro lado, les resulta en ocasiones difícil acostumbrarse al tipo de trabajo industrial; en general no permanecen mucho tiempo trabajando en el aserradero. Un campesino puede ser a la vez obrero, pero un tipo de obrero muy especial”. Cf. Alatorre, G. (ed.) 1991, p. 16.

contra el conformismo; los comuneros trabajan lunes, martes y miércoles; este mismo día les pagan y se retiran con lo que ganaron. Se conforman con poco y por eso a veces no agotamos la anualidad. Los jóvenes sí ven que esforzándose pueden ganar más, pero a las personas de mayor edad es difícil cambiarles su forma de ser, inclusive en la agricultura así trabajan" (Martínez, 1981, p. 14) ¹⁹¹.

Señalan Abardía y Solano (1995:105) que los ingresos generados en la actividad forestal no lograron compensar la desestructuración de la economía milpera. Para numerosas familias, la necesidad de comprar maíz, de dudosa calidad e incierto abasto, fue un importante factor de expulsión. Una de las consecuencias de la migración en términos de la apropiación territorial fue la readjudicación de los terrenos de cultivo: "La mayoría tiene terrenitos aquí y allá, y llegamos al acuerdo de que todas las tierras que no tengan dueño que las esté trabajando, automáticamente pasarán a ser administradas por el comisariado para que, así, el que quiera trabajar pueda hacerlo con solo pedir permiso a la autoridad. Esto se hizo porque hay muchos que ya no están en el pueblo y que han abandonado sus tierras para irse a México o a Estados Unidos. Creemos que es más justo que esas tierras sean trabajadas por quien las necesite y no que estén como 'propiedad privada' sin ningún uso" (Grupo AMETICAL, 1980, pp.168-169).

7.5 La migración

Emigrar es, desde hace mucho, una de las estrategias de sobrevivencia de las familias de esta región. Se inició, de cierta manera, con el Programa de Braceros firmado entre México y Estados Unidos durante la II Guerra Mundial. Pero este programa fue sólo coyuntural. El primer flujo importante de migración fue catalizado por la apertura de la carretera Oaxaca - Tuxtepec (1956), que facilitó el acceso a las urbes. Es en la década de los sesentas cuando la población del distrito de Ixtlán empezó a mostrar un descenso en términos absolutos ¹⁹². El segundo flujo se registró en los ochentas, cuando la empresa minera redujo sus actividades de extracción. Muchos de los antiguos mineros salieron de la región con todo y sus familias, porque la minera ofreció casas del Infonavit en la Ciudad de Oaxaca.

Ha habido y hay migración familiar definitiva, pero lo más común es que la gente salga por temporadas a trabajar fuera y que envíe recursos a sus familias.

En 1990, para las comunidades de la zona de Ixtlán, se estimaba que, de una población de 11,862 personas, 5,732 vivían en sus localidades de origen y 6,130 fuera de ellas (ERA, 1992b).

El fenómeno migratorio, que será analizado con detalle en el caso de La Trinidad, tiene diversas y contradictorias connotaciones. Por un lado, fortalece la vida comunitaria, ya que los migrantes envían recursos a sus familias y a las

¹⁹¹ En el caso de los comuneros que trabajaron en la mina de La Natividad, se produjo un problema inverso: el hábito de trabajar por un salario y bajo la dirección de un capataz propició el surgimiento de actitudes de pasividad, una falta de estímulo para mejorar cualitativa y cuantitativamente el trabajo.

¹⁹² Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística, varias fechas. Censos de Población.

comunidades. En muchos casos, los comuneros regresan a sus pueblos cuando se los elige para ocupar un cargo. Además, muchos ex-migrantes se reincorporan a sus comunidades aportando nuevas formas de pensar y de organizarse, nuevas perspectivas que fortalecen el proyecto cultural y económico de estas comunidades. Pero por otro lado, la migración denota, sobre todo en el sector de los jóvenes, un debilitamiento cultural: la vida comunitaria y el trabajo rural dejan de ser para muchos de ellos una opción atractiva.

Cuadro 5. Población censal y tasa de crecimiento en los municipios de la zona de estudio, 1950-1990.

MUNICIPIO	POBLACIÓN CENSAL					TASA DE CRECIMIENTO			
	1950	1960	1970	1980	1990	1950-60	1960-70	1970-80	1980-90
Santiago Comaltepec	1,414	1,616	1,836	2,096	1,972	1.34	1.33	1.29	-0.62
Santiago Xiacuí	1,999	2,396	2,718	2,309	2,333	1.82	1.32	-1.56	0.11
Capulálpam de Méndez	1,186	1,401	1,269	1,387	1,427	1.67	-1.02	0.86	0.29
TOTAL	4,599	5,413	5,823	5,792	5,732	1.61	0.69	-0.05	-0.09

Fuentes: Censos de población de 1950, 1960, 1970, 1980 y 1990. Secretaría de Industria y Comercio. Secretaría de Programación y Presupuesto. INEGI.

En opinión de Abardía y Solano (1995:106), las comunidades ejercieron, hasta cierto punto, una capacidad de toma de decisiones para usar los intereses individuales de sus miembros a favor del interés común. Y fueron capaces de articular las oportunidades que el exterior ofrecía a sus miembros individuales con las posibilidades creadas al interior de las comunidades. En esta medida, se convirtieron en protagonistas activos en el proceso de transformación de la vida comunitaria, en lugar de supeditarse a este proceso como si hubiera sido impuesto por un destino adverso.

7.6 Las comunidades de la zona de estudio

Para la presente tesis, nuestra atención se centró en La Trinidad Ixtlán, municipio de Xiacuí, Oaxaca. Además, se estudió el caso de otras tres comunidades de la Sierra Juárez, cabeceras de sus respectivos municipios: Santiago Comaltepec, Capulálpam de Méndez y Santiago Xiacuí. Las cuatro cuentan con terrenos comunales y zonas de pequeña propiedad. Todas ellas conforman la Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapoteca - Chinanteca (UZACHI).

La población total aproximada de estas comunidades es de 4,700 habitantes. Tres de las comunidades se localizan sobre el camino que comunica a Ixtlán con Zoogocho; son zapotecas, pero ya no utilizan el idioma zapoteco. La cuarta comunidad

(Comaltepec) se ubica al norte de Ixtlán, sobre la carretera que comunica a esta cabecera con Valle Nacional. Se trata de una comunidad chinanteca.

Cuadro 6. Población y superficie comunal de las comunidades estudiadas.

	Población (*)	Núm. Comuneros (*)	Superficie comunal (ha)
La Trinidad	700	180	805
Xiacuí	900	250	1,680
Capulálpam	1,400	330	4,144
Comaltepec	1,700	340	18,366
TOTAL	4,700		24,995

(*) Datos aproximados.

El caso de La Trinidad se analizará con detalle en ulteriores capítulos. De las otras tres comunidades presentaremos a continuación una breve sinopsis.

Capulálpam de Méndez¹⁹³

Es una comunidad bastante "occidentalizada" o urbanizada desde el punto de vista cultural. El grado de marginación, de acuerdo con datos de CONAPO¹⁹⁴, es bajo. El municipio ocupa el lugar 555 entre los 571 municipios de Oaxaca (sólo dieciséis municipios tienen una marginación menor). Desde hace muchas décadas, se incorporó plenamente al proceso de castellanización del lenguaje y de secularización de la organización comunitaria. La población tiene un nivel de escolaridad superior al de las otras comunidades. La existencia de un Colegio de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) explica en buena parte ese hecho. La gran mayoría de los jóvenes cursaron ya el bachillerato y muchos de ellos siguen estudiando.

Esto explica que un 50 ó 60% de los ciudadanos trabajen como empleados, en dependencias como Conasupo o la CFE, y muchos en el magisterio. Existe también un proceso de inmigración, porque algunos estudiantes o empleados que han venido a estudiar o trabajar en Capulálpam se quedan a vivir ahí. Además, durante la temporada de siembra o de limpias, llegan a trabajar jornaleros de las comunidades vecinas.

La emigración es menor que en otras comunidades de esta zona: alrededor de 100 personas, de una población de 1900, viven fuera de la comunidad. Algunos son migrantes temporales (como los 50 que radican en Los Angeles), pero otros ya se establecieron fuera (caso de quienes viven en la Ciudad de México o la de Oaxaca).

¹⁹³ Hasta antes de 1984, el nombre oficial de esta comunidad era San Mateo Capulálpam. Actualmente se utilizan ambos denominativos.

¹⁹⁴ CONAPO, 1992. Sistema de Información sobre la Marginación en México. Los valores del índice de marginación se incrementan conforme aumenta la marginación.

De hecho, la población de Capulálpam está creciendo. Las condiciones de vida y de trabajo son relativamente atractivas. El propio poblado, con sus calles pavimentadas, sus escuelas y clínicas, habla de cierto nivel de bienestar.

Además de los terrenos comunales, la mayoría de los comuneros tiene alguna pequeña propiedad (quizá de media a una hectárea). Y hay algunas propiedades más grandes, algunas de ellas con bosque joven. La existencia de estas propiedades se debe a todo un proceso de titulación privada de terrenos que se impulsó durante la década de los sesentas. Mucha gente registró sus parcelas y empezó a pagar impuesto predial por ellas.

Santiago Xiacuí

Está ubicado entre Capulálpam y La Trinidad, a corta distancia de Natividad y la mina. Se trata de la cabecera del municipio del mismo nombre. Además de la agencia de La Trinidad, pertenecen al municipio de Xiacuí la agencia municipal de Francisco I. Madero y la agencia de policía de San Pedro Nolasco. Los bosques comunales de Xiacuí son también de estas dos últimas agencias. Por ello, la representación de éstas en el Comisariado de Bienes Comunales es un asunto importante y delicado; se han generado algunas tensiones entre cabecera y agencias, y ha llegado a plantearse la posibilidad de que éstas se separen y manejen de manera independiente la porción que les correspondería de los bosques. Sin embargo, hasta ahora han prevalecido las fuerzas centrípetas sobre las centrífugas.

La emigración es importante, y tiene su antecedente en la salida de muchos Xiacuitecos de su comunidad, al producirse el virtual cierre de la mina. En tiempos más recientes, la migración ha continuado; en 1992 había entre 300 y 350 comuneros; a fines de 1994 sólo quedaban 230. De 310 ciudadanos, sólo 90 ó 100 viven en su comunidad; 110 radican en la Ciudad de México, 80 en Oaxaca y 30 en Los Angeles. El grado de marginación es bajo.

A nivel interno, se han suscitado en Xiacuí fuertes conflictos en torno a la administración de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, que en su momento se abordarán.

Santiago Comaltepec

De las cuatro comunidades contempladas, Comaltepec es la de mayor tamaño y la de más marcados rasgos indígenas. La totalidad de la población habla el idioma chinanteco.

Los terrenos comunales de Comaltepec cubren una superficie de 18,000 ha, en las que existen pronunciadas diferencias de altitud (desde 300 a más de 3,000 msnm). Existen en el predio comunal dos agencias municipales: La Esperanza y Soyolapan. Estas tienen una jurisdicción particular sobre los terrenos agrícolas, pero no sobre las áreas arboladas, que conservan el estatuto comunal. Cualquier iniciativa de las agencias se somete a consulta por todos los comuneros.

La migración es muy fuerte. La población tiende a disminuir en términos absolutos. En particular resulta notable en el poblado la falta de jóvenes. De manera subjetiva, se perciben en Comaltepec condiciones de vida y de trabajo más difíciles que en las otras comunidades consideradas, y un alcoholismo más marcado. El grado de

marginación, de acuerdo con datos de CONAPO (ibid.), es alto. El municipio ocupa el lugar 405 entre los 571 municipios de la entidad (lo que no hace sino señalar que existen 404 municipios aún más marginados).

7.7 Etnicidad y transición cultural

Las cuatro comunidades que hemos contemplado en la presente investigación tienen situaciones muy distintas, desde el punto de vista de la etnicidad: Santiago Comaltepec es una comunidad chinanteca, en tanto que La Trinidad Ixtlán —principal comunidad estudiada—, San Mateo Capulálpam y Santiago Xiacuí son comunidades “originalmente zapotecas”. Para quienes la presencia de un idioma indígena y la reivindicación de “ser indígena” son criterios *sine qua non* en la definición de “lo indígena”, las tres últimas comunidades, y algunas otras de la zona de Ixtlán, no son ya comunidades indígenas, puesto que no se reconocen como “zapotecas” y el español ha ocupado todos los espacios de la convivencia social. Muy distinta es la situación en Comaltepec y el resto de la zona chinanteca ubicada entre Ixtlán y Valle Nacional. Ahí sigue empleándose el idioma indígena en todos los ámbitos de la vida comunitaria y la cultura indígena se manifiesta de muchas maneras.

Sin embargo, es perfectamente posible aseverar que todas las comunidades de la zona estudiada son indígenas, entendiendo con ello que subsisten —y constantemente se recrean— formas indígenas de apropiación territorial, de organización comunitaria y de gestión del poder¹⁹⁵.

En el capítulo 10 hablaremos de todo ello, y hemos puesto en un anexo la descripción del proceso de transformación de algunos rasgos indígenas.

La identidad comunitaria es muy sólida. En la Sierra Juárez, como en muchos otros lugares, “las naciones indígenas están desarticuladas en comunidades, encontrando en éstas el modelo total de organización social”¹⁹⁶. La pertenencia a una comunidad es la principal identidad y lo que determina el acceso a la tierra. A nivel regional no se percibe un “tejido identitario orgánico”. Durante las últimas décadas se ha debilitado incluso el sistema regional de plazas, que durante siglos permitió cierta integración.

Sin embargo, existe cierta “identidad serrana”. Los habitantes de la zona de Ixtlán establecen su diferenciación con respecto a los del Distrito de Villa Alta y los de los Valles Centrales.

La identidad regional, como veremos en el siguiente capítulo, resurge con la movilización de los pueblos en contra de la prórroga a la concesión de Fábricas de Papel Tuxtepec. La recuperación de los recursos naturales y la construcción de una

¹⁹⁵ En los acuerdos de San Andrés entre el Gobierno Federal y el EZLN se define a los *pueblos indígenas* como aquellos que “teniendo una continuidad histórica con las sociedades anteriores a la imposición del régimen colonial, mantienen identidades propias, conciencia de las mismas y la voluntad de preservarlas, a partir de sus características culturales, sociales, políticas y económicas propias y diferenciadas.” (Gobierno Federal y EZLN, 1996, p. 40).

¹⁹⁶ “Los conquistadores no se vincularon con las sociedades indígenas a partir de su organización como sociedad. Las fragmentaron en pueblos independientes unos de otros, difidiendo linajes y clanes y dominando en forma separada a las comunidades indígenas así establecidas” (Ibid, p. 53.)

8. LA ORGANIZACIÓN REGIONAL

El principal antecedente de organización regional en la Sierra Norte de Oaxaca es, indudablemente, el de la Organización en Defensa de los Recursos Naturales de la Sierra Juárez (ODRENASIJ)¹⁹⁷. La lucha contra la concesión forestal otorgada durante 25 años a Fábricas de Papel Tuxtepec tuvo un efecto cimentante, que llevó a la reconstrucción o reconfiguración de una identidad regional. Para numerosas comunidades fue evidente que el hecho de juntar fuerzas les había permitido frenar el *proyecto* de la empresa papelera, a pesar del apoyo gubernamental que apuntalaba ese *proyecto*. Además, se generó una conciencia de que la reapropiación territorial, el *proyecto* que las comunidades contraponían al modelo de concesiones, era una voluntad compartida.

Antes de la llegada de FAPATUX no existía tal *proyecto* colectivo. La relación entre la gente y los bosques se establecía en el espacio de cada comunidad particular. Ahí se conformaba la cosmovisión respecto al monte y ahí se definían las estrategias organizativas y técnicas para abastecerse de muy diversos bienes de uso doméstico.

Al calor de la lucha contra la prórroga a la concesión se formó un sector de "intelectuales orgánicos", originarios de varias de las comunidades serranas, cuyo papel al lado de las autoridades comunales era clave: "Los que nos dirigieron durante la huelga [de abastecimiento a FAPATUX] fueron nuestras propias autoridades. Gracias a ellas que no se rajaron en ningún momento, se logró lo que se quería. Siempre con la ayuda del maestro" (Martínez, 1977, p. 107).

Sin embargo, muchos elementos faltaban, en términos de la construcción de un modelo alternativo de aprovechamiento de los recursos naturales. Era necesario diseñar una nueva forma de organización y un nuevo sistema para aprovechar los bosques y dar valor agregado a la madera extraída. En esta aventura de innovación cultural, organizativa y técnica tuvieron un papel importante los asesores.

8.1 La UZACHI

Cuando la ODRENASIJ se desarticuló, habiendo logrado su principal objetivo —la derogación del decreto de concesión—, varias de las personas que habían participado en ella buscaron dar continuidad a sus esfuerzos. Se planteó incluso ampliar la organización a toda la Sierra.

Poco después, estando ya las comunidades aprovechando sus bosques como permisionarios, se nombró una Comisión Gestora para promover la creación de una nueva instancia organizativa que les permitiera emprender ventas en común, gestionar que se realizara un vuelo fotogramétrico y controlar de manera autónoma los servicios técnicos forestales.

Varios obstáculos surgieron: "El gobierno usó una estrategia divisionista. Estimuló las intrigas y conflictos que había entre comunidades y entre regiones. Metió cuñas para impedir el surgimiento de una organización más amplia. Varias comunidades

¹⁹⁷ Ver la descripción de la experiencia de ODRENASIJ en la pág. 39 y siguientes.

decidieron continuar solas: Macuilianguis, Atepec, Ixtlán. Otras formaron pequeñas organizaciones, a nivel micro-regional. Fue el caso de Santiago Comaltepec, Santiago Xiacuí, San Mateo Capulálpam, La Trinidad Ixtlán y San Andrés Yatuni, quienes conformaron, en 1989, la Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapoteca-Chinanteca (UZACHI)¹⁹⁸. Entre sus objetivos formales están el de "planificar y ejecutar en forma unificada, con organización y orden, las actividades de producción, comercialización, servicios y agroindustrias...", el de "promover la explotación, el uso racional y el adecuado aprovechamiento de los recursos renovables y no renovables de los núcleos agrarios miembros" y el de "contribuir moral, económica y materialmente a generar e impulsar el desarrollo de la región" (UZACHI, 1989).

En el corto plazo, la creación de UZACHI tenía como propósito obtener la concesión de los servicios técnicos forestales (contar con un equipo técnico capaz de realizar los estudios y los planes de manejo y habilitado con un martillo para el marcaje del arbolado): "más allá de los objetivos formales, lo que motivó a las comunidades a formar esta Unión fue la necesidad de contar con servicios técnicos propios. Era un paso indispensable para lograr lo que buscaban: conservar y aprovechar su monte"¹⁹⁹. Otro de los propósitos era la recuperación de los fondos que, por concepto de Derecho de Monte, había venido captando y manejando el Fideicomiso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE) (Bray, 1991, p. 23).

La máxima autoridad de la Unión son las Asambleas Comunitarias. Existe además una Asamblea de Delegados, con cuatro representantes por comunidad: el Presidente del Comisariado de Bienes Comunales, el Coordinador o Secretario Auxiliar, y otros dos delegados nombrados. Los órganos operativos de la Unión son un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia, un Consejo Consultivo y un Equipo Técnico. Si bien la Asamblea de Delegados y el Consejo de Administración muestran una actividad y participación creciente, en los hechos es el Equipo Técnico quien (por lo menos en el momento en que esto se escribe) le da vida a la Unión. Esto explica que, desde su fundación hasta 1996, el principal ámbito de acción de UZACHI haya sido la prestación de los servicios técnicos forestales. UZACHI se mantiene de las cuotas de servicios técnicos que pagan las comunidades²⁰⁰.

Un elemento sin el cual sería difícil comprender el proceso organizativo en esta región es la presencia de Estudios Rurales y Asesoría Campesina (ERA A.C.), una presencia casi continua desde principios de los años ochenta. Esta asociación tiene un papel clave en la conducción técnica y estratégica de los aprovechamientos y las industrias comunitarias, a través de su enlace con la UZACHI. Puede plantearse incluso, como hipótesis, que la confianza que existe en las comunidades hacia la Unión se deriva, hasta cierto punto, de la confianza que ERA construyó durante esos años, y con un

¹⁹⁸ Una de estas cinco comunidades, San Andrés Yatuni, salió de la Unión en 1992, a raíz de un problema legal. Lo que sucedió, aparentemente, fue que Yatuni cortó 800 m³ de arbolado sin marca. Al ir a tramitar los permisos correspondientes a la SARH, la comunidad fue castigada con una multa, lo que se interpretó como una "falta de apoyo" por parte de la Unión.

¹⁹⁹ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

²⁰⁰ A razón de \$ 13 / M³, si ellas se encargan de la remuneración del técnico comunitario, y a razón de \$ 16 / M³ si es UZACHI quien la asume. Datos de 1996.

antecedente simbólico muy importante: el haber acompañado en 1981-82 a las comunidades en la lucha contra la prórroga de la concesión a FAPATUX. Este tipo de vivencias, aparentemente, crea vínculos que pueden llevar al establecimiento de alianzas estratégicas.

Entre las funciones que actualmente desempeña ERA está el apoyo cartográfico y de cálculos para la elaboración de los planes de manejo. Ocasionalmente, es requerida por la UZACHI para brindar apoyos puntuales a las comunidades, en particular capacitación administrativa. Esto, dicho sea de paso, ha creado en Comaltepec cierta confusión: hay quienes se refieren a los técnicos de UZACHI como "los de ERA".

8.2 Apropiación de UZACHI por las comunidades

Cuando la gente en las comunidades habla de "UZACHI" en general se refiere al equipo técnico; en esta medida, la Unión es percibida como una instancia externa: "UZACHI es una dependencia que nos ha ayudado mucho"²⁰¹.

Varios elementos dificultan la construcción y apropiación de una organización regional; uno de ellos es la desconfianza de las comunidades, derivada de las experiencias pasadas: "Hemos tenido cuidado. Ha entrado un celo. Por ejemplo, cuando trabajábamos en la Unidad José López Portillo los empleos se quedaban para Ixtlán. Nuestra gente casi no tenía trabajo. Entonces entró un poco de desconfianza"²⁰². "La gente se acuerda mucho de lo que pasó con IXCAXIT, y no quiere que la comunidad con más peso, en este caso Capulálpam [que es donde está la sede de UZACHI] agarre ventaja en un proceso que pudiera sacarse adelante. Prefieren [caminar] cada quien por su lado"²⁰³.

Otro elemento que ha intervenido es la dificultad que ha experimentado el equipo técnico de UZACHI para mantener una presencia constante en las asambleas comunitarias, y así asegurar el flujo de informaciones. En Comaltepec, hubo quien expresó un casi total desconocimiento respecto a UZACHI y su labor.

Con todo, se recogieron varias opiniones que apuntan hacia un mayor involucramiento de las comunidades en la Unión, y un desarrollo más vigoroso de la organización regional: "La asamblea ya se pidió que se informe todo lo que se llegue a tratar en UZACHI. [Además,] los delegados comunitarios ante UZACHI están empezando a encargarse de cosas que antes sólo manejaban los ingenieros, la contabilidad, las pólizas. Ya está funcionando el Consejo de Administración"²⁰⁴. "A nivel de UZACHI hemos logrado apoyos, y críticas que nos ayudan a mejorarnos. Pero sería bueno que no nada más se encargara de los servicios técnicos. Sería ventajoso que UZACHI le entrara a la venta de mueble. Así podríamos manejar

²⁰¹ Entrevista a F.M.S., Capulálpam, 1996.

²⁰² Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

²⁰³ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

²⁰⁴ Entrevista a R.R., comunero de La Trinidad, 1996.

pedidos más grandes, y abaratar los costos de producción para que las carpinterías no se fueran pa'abajo”²⁰⁵.

8.3 La COCOEFO

En 1992-93, estas comunidades de la Sierra Juárez, junto con otras de distintas regiones, participaron en la constitución de la Coordinadora de Comunidades y Ejidos Forestales de Oaxaca (COCOEFO) A.C., cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de las empresas forestales comunales, y en general a las comunidades que conforman esa organización: San Miguel Cajonos, Itundujia, Pueblos Mancomunados, Ixtlán, Macuilianguis, San Pedro El Alto, San Andrés El Alto, además de las comunidades de la Sierra Juárez. Una ONG oaxaqueña, Asesoría Técnica a Comunidades Oaxaqueñas (ASETECO A.C.) está asesorando a esta coordinadora.

Entre las acciones impulsadas por la COCOEFO está la realización, con apoyo del Instituto Tecnológico de Oaxaca, de un “Estudio estratégico del sector comunitario forestal de Oaxaca”, que busca abrir alternativas para la comercialización (a nivel nacional e internacional) de la madera producida por las empresas comunales. Se intenta diseñar una estrategia de conectividad entre productores e industriales, y definir la demanda de productos forestales para así asegurar el mercado de las empresas campesinas.

Otra línea de trabajo es la cuestión fiscal: COCOEFO está buscando que se exente del impuesto sobre la renta a varios aserraderos comunales que actualmente deben pagarlo²⁰⁶.

Además, se está impulsando el programa “Peso por peso”, que consiste en la realización de coinversiones entre el gobierno y las comunidades. La Trinidad, por ejemplo, presentó un proyecto por \$ 84,000 para reforestación. Una mitad de esas cantidades sería aportada por los gobiernos estatal y federal, en tanto que la otra mitad correría por cuenta de la propia comunidad.²⁰⁷

La COCOEFO creó un fondo revolvente para canalizar créditos a la producción agrícola y forestal; un 60% aportó Banamex y otro 40% vino de una colecta mundial que hicieron. Ya se autorizó un programa de capacitación agrícola a nivel de las escuelas primarias y secundarias²⁰⁸.

8.4 La constitución de un sujeto social a nivel regional

Tal como señalan Zemelman y Valencia (19), el sujeto social se constituye en la medida en que pueda generar una voluntad colectiva y desplegar un poder que le

²⁰⁵ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

²⁰⁶ Estas obligaciones fiscales sólo se aplican a los aserraderos grandes como el de Ixtlán, San Pedro El Alto o Macuilianguis. La Trinidad sólo paga IVA.

²⁰⁷ Entrevista a la directiva de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad, 1996.

²⁰⁸ Ibid.

permita construir realidades con una direccionalidad consciente, resolviendo en su experiencia la relación entre la necesidad y la utopía. De las prácticas colectivas se generan utopías, y estas pueden, eventualmente, transformarse en proyectos: "El reconocimiento de opciones, la formulación de estrategias, las alianzas e iniciativas de los colectivos, esto es su acción organizada, implica transformar las utopías compartidas en proyectos (experiencias) encaminados a dar una direccionalidad al presente". La definición de lo macro sólo es relevante en la medida en que sea subjetivamente elaborado e incorporado como exigencia de la acción colectiva ante la necesidad de viabilizar las opciones.

En el caso de UZACHI, puede decirse que las comunidades "forman parte de" la Unión sólo en el sentido de que se han organizado para crear y mantener entre todas una instancia que les resuelva necesidades concretas, tales como la conducción y responsiva técnica de los aprovechamientos forestales. El principal espacio identitario sigue siendo la comunidad, sobre todo cuando se trata de entablar relaciones con entidades (y comunidades) externas²⁰⁹.

El sujeto social a nivel regional existe sólo en un nivel embrionario, por lo cual todavía no puede pensarse en UZACHI como una organización de segundo nivel. De cualquier manera, tanto a nivel comunitario como regional, el sujeto, más que en una organización unificada, se expresa en una cierta identidad colectiva. La conformación de esta identidad implica una transformación de las identidades individuales y su resignificación en una identidad mayor, que sin embargo no desplaza las interacciones y formas de cohesión previas (familiares, vecinales, sociales, políticas).

²⁰⁹ No es la Sierra Juárez el único lugar donde se observa este fenómeno. En la independencia ante el exterior muchos ejidos y comunidades fincan un gran orgullo y refuerzan su identidad grupal: "De la Unión de Ejidos Melchor Ocampo nos salimos en 1980. Nos estaban robando. Había un líder que permitía que el banco hiciera sus movidas. Mejor nos salimos. Mejor andamos independientes. Este ejido es muy liberado. A ningún banco le debemos; con nadie tenemos cuentas pendientes" Entrevista al comisariado ejidal de Ocampo, Michoacán, 1994.

9. LA TRINIDAD IXTLÁN : SU GENTE Y SU VIDA PRODUCTIVA

La Trinidad es una de las agencias municipales del Municipio de Xiacuí, y está ubicada a un kilómetro del camino Ixtlán-Zoogocho. La distancia desde la ciudad de Oaxaca es aproximadamente de 70 km, que en vehículo pueden recorrerse en una hora y media. (Ver mapa de localización en la siguiente página.)

9.1 La población

No contamos con datos precisos sobre la población de La Trinidad. El censo municipal de 1996 reporta un dato de 634 habitantes, en tanto que el que levantó la Unidad Médica en 1995 menciona una población de 767 personas. Las diferencias pueden deberse a las fluctuaciones que se producen como resultado de los procesos migratorios. A lo largo de los años, sin embargo, se observa cierta estabilidad demográfica, como puede verse en el siguiente cuadro:

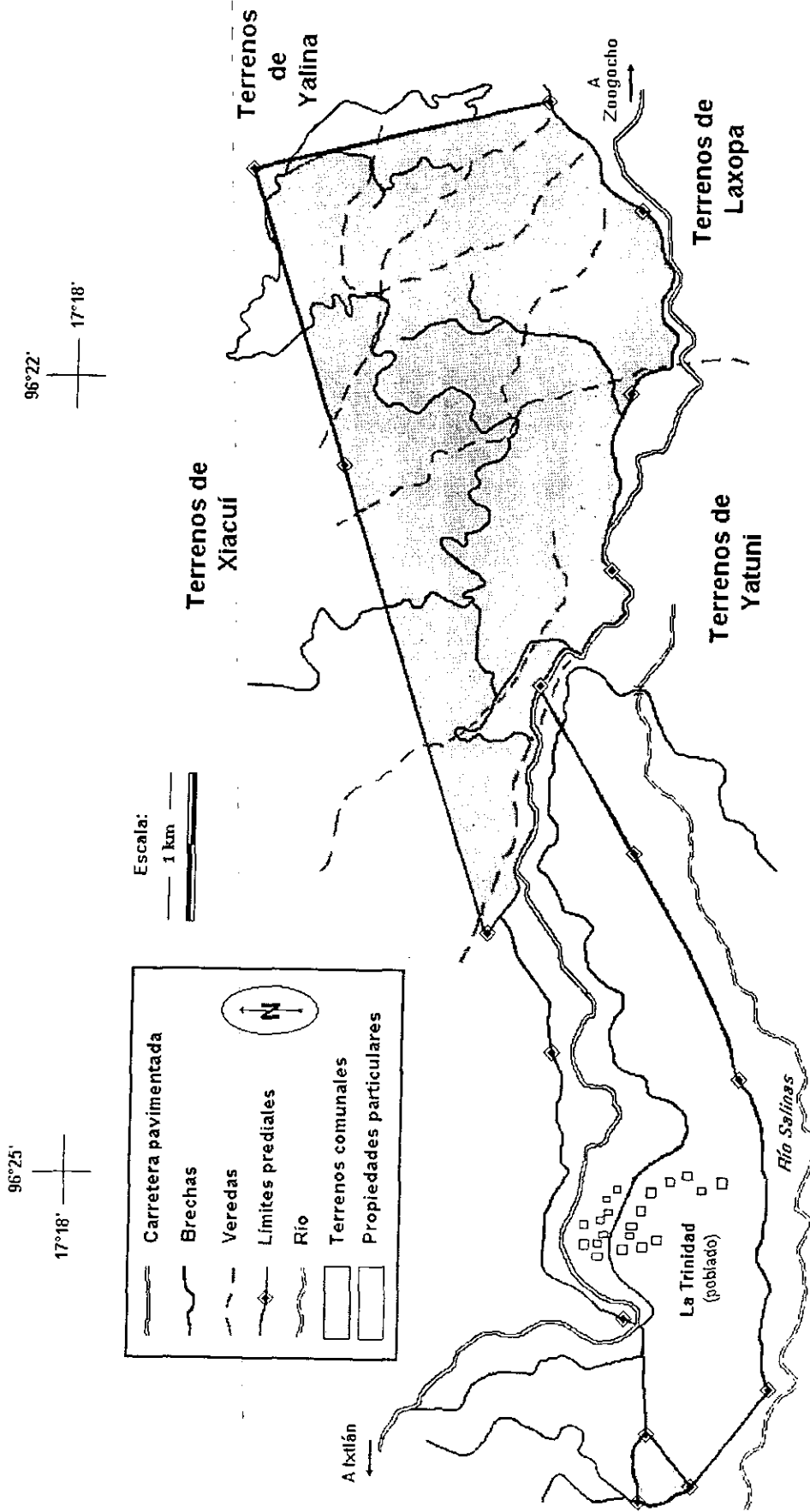
Cuadro 7. Población en La Trinidad. Evolución en el periodo 1988-1996.

AÑO	JEFES DE FAMILIA	NUM. DE HABITANTES
1988	163	793
1989	193	765
1990	190	763
1991	175	772
1992	183	884
1993	191	819
1994	178	787
1995	175	767
1996	175	730

Fuente: Censos de la Unidad Médica de La Trinidad Ixtlán

No existe una equivalencia entre el número de jefes de familia y el número de unidades domésticas, ya que en numerosas casas habita más de un jefe de familia. Es frecuente que los hijos casados permanezcan en casa de sus padres, compartiendo la cocina. Se reconoce el estatuto de comuneros a cerca de 180 hombres de la comunidad. Los jóvenes, a partir de los 18 años, son considerados comuneros y adquieren plenos derechos en la medida en que dan tequio y asisten a las asambleas. Cuando un comunero emigra, deja de ser comunero "activo", y pierde varios de sus derechos, pero los recupera al regresar. Esto conlleva variaciones significativas en el número de comuneros de cada comunidad.

Figura 7. La Trinidad Ixtlán. Ubicación, caminos y tenencia de la tierra.



Fuente: Estudios Rurales y Asesoría Campesina A.C.

Las mujeres no tienen derechos de participación como comuneras, ni participan en las asambleas: "Aquí no le dan derecho a la mujer, no están acostumbrados. Muchos hombres machistas piensan que la mujer no vale nada. Pero también depende de las mujeres; es cosa de decisión. No hay aquí mujeres decididas. Son muy cobardes: *Lo que diga mi marido*"²¹⁰.

Existen cerca de 15 familias vecindadas, es decir cuyo jefe no es comunero. Este el caso de aquellas familias formadas por mujeres originarias de La Trinidad que se casan con hombres de fuera. Estos hombres son considerados ciudadanos y pueden adquirir el estatuto de comuneros en la medida en que "hagan méritos" en el servicio comunitario y, en general, en la vida del pueblo²¹¹.

En estas condiciones, se pueden generar (y se han generado) situaciones de competencia por los recursos comunales. No se han definido con claridad los derechos y responsabilidades de los residentes, ni los de los hijos de comuneros que van y vienen a Los Angeles, ni los de los vecindados: "Algunos hijos de comuneros pidieron terrenos para sembrar en la zona comunal. Se los dieron. Ahora están emigrados y no los usan. Pero cuando algunos vecindados solicitaron parcelas para sembrar, les dijeron que ya no había terrenos disponibles"²¹².

Calidad de vida

Un recorrido por la comunidad brinda algunos elementos (subjetivos) respecto la calidad de vida de la gente. La mayoría de las casas tiene, en torno suyo, patios y solares con algo de milpa, aves de corral y ocasionales antenas parabólicas. Los muros de las construcciones son por lo general de adobe, y los techos de lámina de zinc. Las calles y senderos están por lo general limpios. Algunas veredas particularmente inclinadas han sido pavimentadas y escalonadas, para facilitar el tránsito. Y constantemente se ve a gente construyendo muros de retención para mejorar la disposición de casas y caminos sobre la empinada ladera.

Los niños se ven sanos y muestran una actitud desinhibida ante el visitante. Parece existir una atmósfera de confianza y tranquilidad. Otro indicador, igualmente subjetivo, es la virtual ausencia de gente alcoholizada en las calles del poblado.

En todas las comunidades, en las familias, en las condiciones de vida material, se percibe el efecto del dinamismo económico generado por la actividad forestal. "Empezaron los aprovechamientos y los primeras evidencias de *riqueza* aparecieron

²¹⁰ Entrevista a C.M., La Trinidad, 1996.

²¹¹ En Xiacuí los vecindados adquieren plenos derechos a los seis meses de residencia en la comunidad, siempre y cuando cumplan con los mencionados compromisos. Entrevista a B. Juárez, 1997.

²¹² Entrevista a F.C., comunero de La Trinidad, 1996. En Xiacuí, donde cada año los comuneros reciben de la empresa comunal forestal un reparto de utilidades (o "derecho de monte"), se utiliza un sistema de proporcionalidad para definir los derechos de cada uno de ellos: "Por ley, comuneros son los que viven aquí y trabajan aquí. Pero a los muchachos que se van al otro lado unos mes o un año, se les mantienen sus derechos si siguen cooperando. Eso sí: a la hora del reparto de utilidades no es lo mismo alguien que hace sus cargos a uno que anda fuera. Aunque cooperen, si no ocupan cargos, sólo les toca un sesenta o setenta porciento". Entrevista al Presidente del Consejo de Vigilancia de Xiacuí, 1997.

en los edificios comunitarios, los templos, las calles, clínicas, escuelas. Después este dinamismo repercutió sobre las condiciones domésticas: en las casas, ocupando lugares bien visibles, empezaron a aparecer los refrigeradores, como nuevo símbolo de bienestar²¹³.

Algunos indicadores elocuentes, para el caso de La Trinidad, son los siguientes:

- El grado de desnutrición infantil: Existen 4 casos de niños de menos de cinco años con problemas de desnutrición.
- La incidencia de alcoholismo: En dos años sólo hubo un deceso provocado por cirrosis, y existen 5 casos de alcoholismo.
- La totalidad de las casas cuenta con agua entubada, electricidad y letrina.
- En el pueblo hay un jardín de niños, una escuela primaria y una escuela secundaria. Hay poco analfabetismo: 13 personas no saben leer, y 10 de ellas tienen más de 60 años²¹⁴.
- El grado de marginalidad, de acuerdo con datos de CONAPO (1992), es bajo. El municipio de Xiacuí, al que pertenece La Trinidad, tiene un índice de marginalidad de -0.72032. Ocupa el lugar 535 entre los 571 que conforman el estado de Oaxaca.

Veinte de las 180 familias pueden ser consideradas como "de bajos recursos", lo que está asociado a una deficiente alimentación y a la falta de suficiente espacio en la vivienda (promiscuidad). En estas familias, la ingesta de proteínas es baja, y en muchos casos se privilegia a los hombres: "Cuando hay carne, queso o chorizo, esta proteína va al taco que se lleva el marido al trabajo. No hay ni para los niños ni para las mujeres"²¹⁵. También se observan hábitos de consumo que no favorecen una adecuada alimentación: "Existen algunas familias que prefieren vestirse bien, en lugar de alimentarse bien"²¹⁶.

La percepción local sobre las condiciones de vida en la comunidad se construye, en parte, comparando estas condiciones con las que existen en las comunidades vecinas, así como el poder adquisitivo relativo: "Viene gente de los otros pueblos a vender [fruta, artesanía, etc.]. Aquí todo les compran".

La diferenciación social es muy poco marcada: "Aquí no hay muy ricos, ni muy pobres. Antes sí se veía mucha pobreza. La gente, sobre todo señoras, andaban descalzas; los niños, con ropa toda remendada. Ahora usted vé a los niños con calzado, su ropa en buenas condiciones."

²¹³ Entrevista a X. Ramírez, 1996.

²¹⁴ Información proporcionada por la Unidad Médica de La Trinidad.

²¹⁵ *ibid.*

²¹⁶ *ibid.*

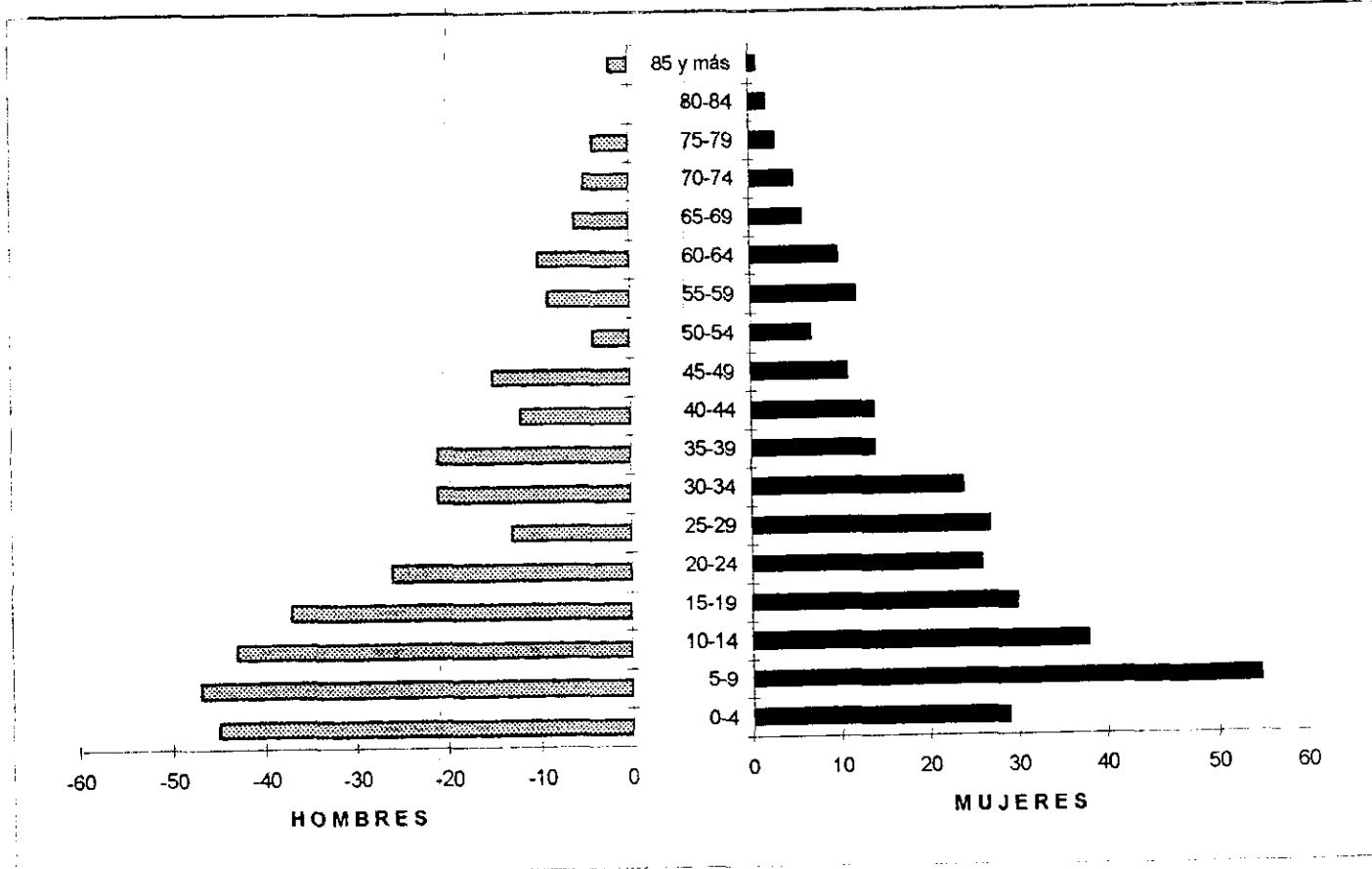
9.2 La migración

En La Trinidad se observa con claridad el proceso migratorio al que se hizo alusión anteriormente. Cerca de 160 comuneros (hombres) radican fuera de la comunidad²¹⁷.

- 52 viven en los Estados Unidos. De ellos, la mayoría está radicada en Los Angeles, California; 10 están en Nueva York y algunos en Indiana, Chicago y Carolina del Norte.
- 40 radican en la ciudad de México
- 63 viven en la ciudad de Oaxaca
- 5 están radicados en distintos puntos de la República, particularmente en la región de Tuxtepec, Oax.

La pirámide de edades muestra, en algunos rangos de edad, las huellas de los procesos migratorios²¹⁸:

Figura 8. Pirámide de edades. La Trinidad, 1996.



²¹⁷ La migración femenina es un poco inferior, pero no contamos con datos confiables al respecto.

²¹⁸ Según el censo municipal de 1996, fuente de datos de esta figura, el número total de habitantes es de 634, casi 100 menos que la población reportada por otras fuentes.

- Se observa un “estrangulamiento” de la pirámide en el rango de los 50 a los 55 años, que podría atribuirse al éxodo generado por el cierre de la mina Natividad.
- Otro sector socavado se ubica entre los 20 y los 30 años: corresponde al flujo migratorio hacia la Unión Americana.
- Esto último puede tener una relación directa con la “erosión” que está sufriendo la base de la pirámide; aparentemente, muchos niños, hijos de gente de La Trinidad, están naciendo y creciendo fuera de la comunidad.

Migración a los Estados Unidos

Numerosas personas, particularmente los jóvenes, van a los Estados Unidos por temporadas de uno a tres años, aunque no son pocas las que se han establecido de manera permanente en ese país: “Muchos venden sus bienes para poder irse. Por eso a veces ya no regresan. Después de estar en los Estados Unidos, no van a regresar, no van a reconocer que no la hicieron, no van a regresar a sus milpas, a trabajar al sol”²¹⁹.

En general, los migrantes mantienen un lazo estrecho con su familia y con la vida de la comunidad: “Los paisanos de Los Angeles se sienten los mismos de aquí. Van y vienen”²²⁰. Los solteros envían dinero a sus padres; los casados a su mujer y a sus hijos. Y todos cooperan para la celebración de la fiesta patronal y para la edificación de inmuebles de beneficio comunitario (ver cuadro 22, pág. 272). Un testimonio nos parece ilustrativo (aunque no forzosamente sea representativo): “Estuve dos años en Los Angeles, trabajando en la costura. Empecé ganando 123 dólares a la semana y llegué a ganar cien dólares diarios. Pero mi jefa se puso mala y me vine. Me quedé y me casé. No me admiran los dólares, ni me atrae la ciudad. Vale más estar con la familia y los chavos. Nadie sabe lo que tiene hasta que lo pierde”²²¹.

Migración a la Ciudad de México

La migración hacia la ciudad de México suele ser definitiva, aunque existen múltiples variantes: “Nuestros paisanos van y vienen. Algunos se van con la idea de estar unos años allá, y después regresar a hacer algo por el pueblo. No se sabe cuándo puede regresar algún paisano que ha estado fuera. Ni se puede saber cuándo se va a ir alguien de la comunidad”²²².

Una tendencia relativamente reciente es el abandono de la ciudad de México por parte de algunas de las familias ahí radicadas: “Hay paisanos que se están regresando a la comunidad. En México ya no encuentran trabajo, ya está saturado”²²³. “Un

²¹⁹ Entrevista a R.L.G., presidente de la UZACHI, 1996.

²²⁰ Entrevista a los responsables de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, 1996.

²²¹ Entrevista a G.R.M., La Trinidad, 1996.

²²² Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996.

²²³ Entrevista a V.M.L., La Trinidad, 1996.

paisano radicado en México se trajo a su familia, aunque él sigue trabajando allá. Con tanto asalto, con tanto robo de niños, ya no hay seguridad"²²⁴.

En general, los residentes en la Ciudad de México son familias ya establecidas, que sólo van a La Trinidad durante las fiestas patronales. Se observa mayor distancia existencial y cultural que en el caso de los migrantes a los Estados Unidos: "La mayor parte ya tienen su vida allá, su futuro"²²⁵. "No conocen nuestros problemas. Están en contra de los aprovechamientos. Dicen que nos estamos acabando el monte. Vienen poco, y cuando vienen es a las fiestas, a la borrachera..."²²⁶. Otro indicador de esta distancia es que sólo 15 de los 40 comuneros radicados en México siguen cooperando con la comunidad.

¿Necesidad o curiosidad?

¿En qué medida la migración responde a una necesidad económica y en qué medida a otro tipo de factores? Un joven de 15 años da su opinión: "Más que nada es un deseo de salir a conocer otras partes. Aquí sí se encuentra trabajo. A mí me gustaría salir a conocer, y regresar. Salir un año, o algo así"²²⁷. Similar es la opinión de un comunero, ya maduro, de Capulálpam: "Un 60 ó 70 por ciento de los que migran lo hacen por curiosidad. Los que ya salieron, cuando vienen engaratzan a otros"²²⁸.

Los cargos: un factor de expulsión

Uno de los factores de expulsión es el propio sistema de cargos. Esto tiene que ver, aparentemente, con la aparición de fuentes de prestigio distintas a la prestación de cargos: "Dicen los emigrados: *Si estás en la comunidad te chingan los cargos. Te dan encomienda; ¿cómo vas a levantar lo propio?*"²²⁹.

Así, para quienes permanecen en las comunidades, la migración es una espada de dos filos: por un lado, aporta recursos monetarios a las familias y a la comunidad; por otro, significa repartir entre menos gente los trabajos de mantenimiento y administración de la comunidad: "Tiene uno que ocupar más cargos, hacer más tequios..."²³⁰.

²²⁴ Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996.

²²⁵ Entrevista a los responsables de la Unidad de Producción Forestal, La Trinidad, 1996.

²²⁶ Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996.

²²⁷ Entrevista a O.M., La Trinidad, 1994

²²⁸ Entrevista al presidente de la UZACHI, 1996.

²²⁹ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1996. En el mismo sentido se manifiesta el multicitado comunero "virtual" cuyo testimonio transcribe Martínez Luna: "Toda esta rectitud y obligación que necesita el cargo ha hecho que muchos paisanos hayan emigrado con todo y sus familias. Y es que realmente en los cargos no hay posibilidad de lograr un trabajito fijo que sea la base para hacer algún dinerito. Por lo contrario, parece que nos hacemos cada vez más pobres y, cuidado si no se cumple con ello porque la autoridad es capaz de encarcelar al que se resiste". (Martínez Luna, 1977, p. 108).

²³⁰ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

¿Comunidad erosionada o comunidad "transterritorial"?

La migración denota cierto proceso de erosión cultural, asociado a la erosión "material" de la economía campesina. Muchos jóvenes no ven opciones atractivas de construir un futuro en sus propias comunidades: "Mi cuñado está en Los Angeles. Renta un departamento. No ha comprado casa porque quiere regresarse; está construyendo en Oaxaca. Pero ¿a qué regresa? Aquí no hay chamba. Allá se gana bien, aunque también así se gasta. Pero de cualquier manera, hay más seguridad allá"²³¹.

Sin embargo, la gran mayoría de los migrantes reafirman su pertenencia a la comunidad a través de sus envíos monetarios: aportan cooperaciones para las fiestas y las obras comunitarias; pagan sus tequios y cuotas de administración (\$40 en septiembre de 1996); se les reconoce en esta medida una serie de derechos como ciudadanos y comuneros "latentes". En algunas ocasiones son sus familiares, residentes en la comunidad, quienes se encargan de pagar las cuotas referidas; otras veces, las cooperaciones se canalizan a través de los comités de apoyo, establecidos tanto en la Ciudad de México como en la de Oaxaca y en Los Angeles, California. La función de los comités es recaudar y enviar regularmente remesas de dinero a las autoridades o bien responder a demandas que éstas formulan cuando existe alguna necesidad concreta.

Por otro lado, en ocasión de las fiestas patronales los migrantes suelen regresar a su pueblo. Aprovechando su presencia, se celebran asambleas comunitarias donde pueden tomarse decisiones importantes. Y aquellos que regresan a vivir en la comunidad, después de radicar fuera durante cierto tiempo, aportan habilidades, experiencias, referencias culturales e informaciones que cumplen un papel importante no sólo para sus familias, sino también para la comunidad como tal²³².

El estrecho contacto entre los migrantes y su comunidad permite plantear la existencia de una comunidad ampliada, transterritorializada. La mayoría de los migrantes no dejan de pertenecer a la comunidad por el hecho de abandonar el poblado. Su actividad económica forma parte de la estrategia económica de las familias y su papel en la reproducción económica y cultural de la comunidad es crucial. El concepto de "comunidad transterritorial" da cuenta, por lo tanto, de la articulación e integración existente, a nivel material y simbólico, entre la vida del poblado y la vida de quienes radican fuera de él.

²³¹ Entrevista a V.M.L., La Trinidad, 1996.

²³² Este vínculo no es privativo de las comunidades zapotecas. Hablando de las comunidades indígenas en general, Sergio Sarmiento señala que "quienes salen a trabajar no rompen con su comunidad y se mantienen al pendiente de sus asuntos por muy lejos que se vayan. Los emigrantes, en su mayoría, conservan los lazos de comunicación con los que se quedan en la comunidad y no sólo les envían dinero sino también una lluvia de ideas sobre cómo organizarse y contra quien luchar" (1993 ??, p. 401). Hernández Navarro añade que "el tejido social, las redes de solidaridad y el apoyo mutuo generado alrededor de la experiencia de la migración han precipitado la revaloración étnica. Las organizaciones de migrantes se han convertido en una 'escuela de identidad'" (1997c, p. 32).

9.3 La tenencia y el usufructo de la tierra

La Trinidad cuenta con 1,301.80 ha de terreno, de las cuales 805 son comunales y 496.80 son pequeñas propiedades²³³. (Ver mapa de la pág 162.)

A mediados de este siglo tuvo algunos conflictos agrarios con varias de las comunidades vecinas. En particular, durante los años cuarenta se produjeron fricciones con Xiacuí, la agencia de Francisco I. Madero y San Andrés Yatuni: "Eramos sólo 60 ciudadanos, y había varios pueblos contra nosotros. Pedimos ayuda al gobierno federal y vino una partida de soldados, que nos apoyó contra Yatuni"²³⁴. En 1949 se dio posesión oficial de la tierra en litigio a La Trinidad, y se hizo el deslinde con la comunidad de Xiacuí. Seis años después, se hizo un reparto de parcelas entre los comuneros" (ERA, 1992a). Actualmente no tiene La Trinidad conflictos agrarios con las comunidades vecinas.

Acceso a las tierras agrícolas

En la zona de pequeñas propiedades de La Trinidad existen aproximadamente 300 hectáreas de uso agrícola. La mayoría de los comuneros cuentan con pequeñas parcelas (de media a una hectárea, en promedio). Varias familias (entre 5 y 10) poseen, al parecer, superficies mayores (de aproximadamente 5 ha). No puede sin embargo hablarse de un proceso de concentración de la tierra; no existe siquiera la renta de tierras; el acceso a los terrenos de siembra está abierto a quien se interese por ellos. El proceso de migración y la tendencia hacia el abandono de las parcelas agrícolas hacen que sea muy fácil conseguir terrenos prestados, durante uno o dos años. Ocurre incluso que los dueños "ausentistas" o sus familias busquen a alguien interesado en sembrarlos, pues ésta es la única manera de asegurar que se mantengan en buenas condiciones: se evita la invasión de malezas y el deterioro de los ranchos²³⁵.

Existe además la posibilidad de sembrar terrenos comunales, de manera gratuita. Existen ahí 80 hectáreas destinadas a la agricultura. Desde 1955 se repartieron parcelas entre los comuneros y ese mismo año se iniciaron los rozos²³⁶. Actualmente, muchas de esas parcelas están, de nuevo, cubiertas de bosque.

¿Qué derechos tienen los migrantes, residentes fuera de la comunidad, sobre los bienes comunales? En la medida en que cooperan, tienen derecho a disfrutar los servicios de infraestructura urbana, pero la cosa cambia cuando se trata de la gestión de los bienes comunales. Se reconoce que no pueden tener el mismo estatuto que los residentes en la comunidad.

²³³ El acta de posesión de bienes comunales fue expedida el 14 de septiembre de 1950, según consta en un documento del Departamento agrario, perteneciente a la carpeta básica de Bienes Comunales.

²³⁴ Entrevista a A.R., La Trinidad, 1996.

²³⁵ Entrevista a S.L.L., La Trinidad, 1996.

²³⁶ Fue la época en que había una importante demanda de maíz por parte de los mineros.

9.4 La estrategia económica familiar

La estrategia de sobrevivencia de las familias en la Sierra Juárez es, como en todo el mundo campesino, diversificada. En el presente inciso se abordan, de manera general, los componentes de la estrategia económica; se dejó para un anexo²³⁷ una descripción más detallada.

La actividad agropecuaria

La agricultura se basó, hasta hace pocas décadas, en el sistema de roza, que permite la reposición de la fertilidad mediante el descanso. Este sistema empezó a decaer desde las décadas de los sesenta y los setenta. Todavía a principios de los años ochenta, cada familia sembraba de dos a cuatro hectáreas de milpa (maíz, frijol, calabaza) y trigo, distribuidas en parcelas (privadas o comunales) de no más de media hectárea, en diferentes altitudes. De esta manera, diversificaban su producción (Guzmán et al, 1982).

El empleo de los distintos pisos altitudinales, cada uno con características agroecológicas diferentes, sigue siendo un elemento importante en la agricultura y la fruticultura. Permite la obtención de productos de tierra caliente, templada o fría, además de una buena distribución anual de los trabajos; en cada piso altitudinal los cultivos tienen un desarrollo distinto, por lo que el calendario de labores varía en cada caso.

El principal cultivo es el maíz, cuyos rendimientos fluctúan entre 700 y 1,000 kg por hectárea. Además, se siembra un poco de trigo y papa. Todas las familias cuentan con algunos árboles frutales y crían, en los solares y patios, aves de corral para el autoconsumo.

Las parcelas agrícolas tienden a hacerse permanentes; la agricultura se ha sedentarizado, como resultado de la valorización del recurso forestal y de las políticas de protección que la propia comunidad ha impulsado. El manejo de la fertilidad descansa ahora en el uso de fertilizantes químicos. Y ya no se permite a los comuneros hacer desmontes para realizar sus siembras.

La roturación de los terrenos se hace con yunta. Pero dado que pocas familias cuentan con una, la demanda de yuntas supera con mucho a la oferta durante la temporada en que se preparan los terrenos, por lo que suele retrasarse esta labor. Este es un indicador de la "erosión" que se registra en la actividad de producción milpera.

Para las "limpias" (deshierbe y "arrimada de tierra") los campesinos suelen recurrir a la contratación de peones. Las labores son asumidas por el sector masculino de la población. Algunas mujeres colaboran en tareas como la fertilización.

En general las parcelas se siembran durante dos años seguidos, y se dejan descansar durante otros dos años. Esta alternancia permite, en la zona alta, la reposición de la fertilidad; en la partes medias se recurre al uso de fertilizantes químicos, lo que ha

²³⁷ Cf. Anexo 2.

provocado un efecto de "adicción": resulta imposible obtener rendimientos razonables si no se emplea este insumo.

El programa PROCAMPO opera en la región, y en teoría brinda apoyos para la adquisición de los agroquímicos. Sin embargo, sucede (como en La Trinidad, en 1995) que el día mismo en que PROCAMPO entrega los recursos a los campesinos, parte de estos recursos va a dar a las cantinas²³⁸.

La pérdida de autosuficiencia alimentaria

La actividad productiva enfrenta problemas de tipo tecnológico y ambiental. Aquí sobresalen dos limitantes: por un lado se trata de una producción muy insegura, puesto que los rendimientos de los cultivos dependen de la distribución y la cantidad de lluvias que reciban: "Años que se puede dar, años que no"; por otro lado, los terrenos son muy inclinados, con pendientes de hasta 40%. Esto propicia la erosión, dificultando la retención de los nutrientes, e impide cualquier tipo de mecanización.

Otro proceso que afecta la actividad agrícola es su desvalorización cultural, tema que será abordado en el siguiente capítulo.

En estas condiciones, y en presencia de tiendas CONASUPO donde es posible conseguir el maíz a precios accesibles, el área destinada a la producción agrícola se ha reducido: "Donde sembraron los abuelos, hace 30 ó 40 años, ya está remontado. Además de que mucha gente sale, como ya hay tiendas campesinas, la gente puede comprar el maíz barato y tiene menos necesidad de sembrar"²³⁹. Los datos (CONASUPO) de producción y compra de maíz en el Distrito de Ixtlán son elocuentes (ERA, 1992a):

1950: Excedentes por 8,000 toneladas

1960: Excedentes por 1,400 toneladas

1970: Déficit de 6,300 toneladas

1980: Déficit de 4,600 toneladas

En tan sólo una década la región perdió su autosuficiencia en maíz.

En La Trinidad, un 25% de las familias prácticamente no siembra maíz, por lo que depende de la compra; hay incluso quienes compran tortilla (en Capulálpam hay una tortillería, que lleva pedidos a las comunidades cercanas); más de la mitad compran maíz durante 4 a 8 meses al año; sólo un 20% ó 25% es autosuficiente en ese grano (o sólo compra para alimentar a los animales). (Ver el cuadro 8, pág. 172). Debido a la presencia de plagas en el almacenamiento, algunos campesinos venden su cosecha y después compran maíz CONASUPO.

²³⁸ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

²³⁹ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1994.

Cuadro 8. Estrategias locales de reproducción de las familias de La Trinidad.

OCUPACION CENTRAL	NÚM. FAMS.	IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD AGRICOLA
Campesinos "netos"	15	Autosuficientes en maíz y frijol. Venden maíz, chícharo, trigo, fruta y aves de corral
Carpinteros	10	Siembran de $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{2}$ ha. Compran maíz durante unos 8 meses del año
Albañiles	25	
Trabajadores forestales permanentes	20	
Peones / jornaleros	15	Siembran pequeñas parcelas de $\frac{1}{4}$ ha aproximadamente
Choferes	12	Siembran $\frac{1}{2}$ hectárea (máx.). Emplean jornaleros. Compran maíz la mayor parte del año.
Comerciantes	5	Son autosuficientes en maíz
Mecánico, soldador, balconeros, electricista ...	10	Sólo dos de ellos siembran milpa
Profesionistas y empleados	4	Siembran muy poca milpa
Comuneros "retirados"	20	

NOTA: Este cuadro considera a un total de 140 familias. Se trata de familias amplias, que en algunos casos agrupan a varias familias nucleares.

Fuente: Entrevista a los responsables de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad, 1996.

La contribución económica de los migrantes

La migración a los Estados Unidos no es un fenómeno reciente. Su primer antecedente fue el Programa Bracero, de la década de los cuarenta. Sin embargo, aparentemente todos los braceros contratados regresaron a sus comunidades al terminar el programa. El flujo se reinició, de manera visible, a fines de los años setenta.

Actualmente algunas personas de La Trinidad cuentan con el estatuto de residentes de los EE.UU. Van y vienen sin ningún problema. Quienes carecen de papeles migratorios recurren a coyotes para cruzar la frontera con los Estados Unidos:

"Algunos pagan 800 dólares, para que el coyote los recoja en el aeropuerto de Tijuana, y los pase del otro lado en un vehículo. El mismo día que salen de México llegan a Los Angeles. Otros pagan 400 ó 500 dólares y pasan caminando, si es que lo logran"²⁴⁰.

Quienes llegan a los Estados Unidos por primera vez, lo hacen con la seguridad de contar con un trabajo: "La mayoría van a lo seguro; ya tienen sus conectes. Sus hermanos, sus primos, les consiguen. A lo más, tardan una semana" (ibid.).

De acuerdo con los datos recabados, 52 hombres y un número indeterminado de mujeres originarias de La Trinidad viven y trabajan en los Estados Unidos. Sus ingresos fluctúan entre 10 y 15 dólares por hora, aunque ocasionalmente superan ese monto. Trabajan en restaurantes, en la construcción y pintura de casas y edificios, o en otros muy diversos oficios. Algunos tienen ya negocios propios.

Se estima que un 60% de las familias de La Trinidad reciben apoyos en dólares, provenientes de sus familiares radicados en los Estados Unidos²⁴¹. Otros cuentan con el respaldo de familiares radicados en la ciudad de México o de Oaxaca.

Los envíos monetarios se realizan vía el correo, el telégrafo, el banco o aprovechando el viaje de algún paisano a la comunidad²⁴².

9.5 El recurso forestal

9.5.1 Tenencia y control sobre el bosque

Como ya se ha señalado, existe en las comunidades de nuestra zona de trabajo un sistema de tenencia que combina la propiedad comunal (cubierta en general por bosques) con la propiedad particular (destinada a la agricultura y al abastecimiento de leña). En La Trinidad no existen conflictos significativos por linderos, aunque los ha habido en épocas pasadas.

Hasta antes de la concesión a Fábricas de Papel Tuxtepec, el bosque se insertaba en la estrategia de reproducción de dos formas: por un lado como fuente de leña y otros bienes de autoconsumo y por otro lado como medio para la reposición de la fertilidad de los terrenos agrícolas, en el marco de un sistema agrícola de "roza-tumba y quema". Al decretarse la concesión a FAPATUX, el bosque pasó a ser una fuente de ingresos

²⁴⁰ Entrevista a V.M.L., La Trinidad, 1996. También en Comaltepec la mayoría de las familias reciben envíos de dinero de los migrantes, que "son muy importantes ahora que no hay trabajo... El trabajo en el monte es eventual". La mayoría de los migrantes van y vienen. Pero muchos migraron hace varias décadas y se establecieron fuera. Aproximadamente unos 300 comuneros (la mayoría jóvenes) viven "del otro lado".

²⁴¹ Cabe añadir que una parte del flujo de dólares se canaliza a la edificación de casas habitación en la ciudad de Oaxaca, así como al establecimiento de pequeños negocios en esa ciudad. Varias familias buscan construir un proyecto de vida en Oaxaca, y ya no en La Trinidad.

²⁴² Retomamos el término "paisano", utilizado por la gente de cada comunidad para designar a las personas originarias de esa misma comunidad.

para las comunidades, a través de los "derechos de monte" que la empresa pagaba²⁴³. También fue ocupando un lugar de creciente importancia como fuente de empleo. Desde principios de la década de los ochentas, las comunidades logran reapropiarse de sus bosques y territorios, con lo que el bosque pasa a ser uno de los pilares de la economía familiar y comunitaria. Se convierte en una importante fuente de empleo y de ingresos para las familias, y en la principal fuente de recursos para la creación y/o ampliación de la infraestructura comunitaria básica.

Los datos de superficies para las cuatro comunidades agrupadas en UZACHI se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Superficie de tierras y bosques comunales en la zona de estudio.

	Población (*)	Superficie comunal (ha)	Superficie forestal (ha)
La Trinidad	700	805	733
Xiacuí	900	1,680	1,644
Capulálpam	1,400	4,144	3,665
Comaltepec	1,700	18,366	15,852
TOTAL	4,700	24,995	21,894

(*) Datos aproximados

Las comunidades ejercen control sobre su territorio y sus recursos. En comparación con otras regiones, en ésta existe muy poco clandestinaje. Un caso reportado es el de la entrada de gente de Natividad a los bosques de Capulálpam para cortar morillos y leña y para cazar. "Se han nombrado guardamontes, pero cuidan de día. Y de noche es cuando nos sablean".

El control del territorio resulta difícil en Comaltepec, ya que cuenta con una extensa zona a orilla de carretera. De manera clandestina algunas personas colectan tepeljilote y algunas hierbas medicinales, y durante la temporada navideña heno y musgo. Más allá de esto, no se han registrado actividades importantes de extracción clandestina de recursos.

9.5.2 Potencial productivo

Gracias a las condiciones climáticas y edáficas, los bosques de esta zona tienen un amplio potencial productivo, que no está siendo aprovechado cabalmente. En general, los volúmenes de corta son inferiores a la posibilidad²⁴⁴. Se ha calculado un incremento corriente anual (ICA) acumulado a 10 años de 315,600 m³rta. La extracción

²⁴³ Hablamos ya del *via crucis* que los productores necesitaban emprender en las dependencias gubernamentales para poder recuperar los fondos de derecho de monte.

²⁴⁴ La "posibilidad" es el volumen anual que puede cosecharse de un bosque. Se calcula a partir del incremento natural anual del volumen de madera de ese bosque

“programada” es de 217,729 m³rta, y la “real” se estima en alrededor de 102,800 m³rta. En este sentido, la cosecha anual de 10,500 m³ puede considerarse conservadora.

Es en La Trinidad y en Xiacuí donde la proporción del volumen aprovechado respecto al autorizado es mayor: existe una estrategia de intensificar el empleo y desarrollar su industria.

De las 805 ha comunales de La Trinidad, 77 ha son terrenos agropecuarios, 36 ha están desmontadas y requieren restauración, 327 están cubiertas por bosques degradados como resultado de la aplicación del Método Mexicano de Ordenación de Montes y 365 ha tienen bosque en buen estado (Chapela y Lara, 1995, pp. 20-21). Hay además 140 hectáreas arboladas y arbustivas en la zona de pequeñas propiedades, que se destinan al autoconsumo (leña, principalmente).

Cuadro 10. Potencial productivo de las comunidades de UZACHI.

	SUPERFICIE		VOL. APROVECHABLE (M ³ /año)		
	COMERCIAL (ha)	INTERVENIDA (ha/año)	PINO	ENCINO	OTRAS
La Trinidad	632	30.81	1,929	1,185	
Xiacuí	988	46.40	3,033	1,815	
Capulálpam	2,925	68.80	5,578	1,604	
Comaltepec	5,497	67.43	5,303	2,504	433
TOTAL	10,042	213.44	15,843	7,108	433

Los bosques comunales de La Trinidad tienen muy variadas condiciones: hay rodales muy viejos, con existencias de menos de 70 m³/ha²⁴⁵, por lo cual no son aprovechables actualmente: se considera que el “punto de equilibrio”, a partir del cual un aprovechamiento puede ser rentable, es de 110 m³/ha. En otras zonas de bosque “añejo” se han cuantificado existencias de 200 m³/ha y 260 m³/ha. Son bosques de crecimiento lento (con incrementos anuales de 1 a 1.5 m³/ha), donde existen pinos enormes, de 90 años o más, y con diámetros muy gruesos. La especie de pino que ahí predomina es *P. pseudostrobus*. Los bosques viejos cubren una superficie de 350 has.

Los bosques recientes cubren por su parte 225 has, conformadas por antiguas parcelas agrícolas (y terrenos que sufrieron incendios). Son los más productivos; los incrementos varían entre 5 y 9 m³/ha/año, aunque hubo mediciones de hasta

²⁴⁵ El rodal es una zona donde las condiciones del arbolado, la topografía y la exposición son relativamente homogéneas. La planeación del manejo forestal se basa en la delimitación y utilización diferenciada de estas unidades.

13 m³/ha/año. La especie comercial más importante de estos bosques es *Pinus patula*.

De la superficie arbolada comunal, 632 hectáreas son consideradas "área forestal comercial". El resto se destina al suministro de leña y otros usos domésticos. En los bosques de La Trinidad, además de las mencionadas especies comerciales, existen otras con potencial de aprovechamiento: *P. ayacahuite* y *Quercus laurina*. Además existen poblaciones de madroño (*Arbutus glandulosa*) y de aile o palo de águila (*Alnus acuminata*).

El caso de Comaltepec es diferente al de las otras tres comunidades. Además de tener una superficie mucho mayor (18,000 ha) las diferencias de altitud (desde 300 a más de 3,000 msnm) hacen que en estos terrenos se encuentren cinco diferentes tipos de vegetación y tres grandes grupos climáticos. Además de pinos y encinos de clima templado, cuenta la comunidad con *Pinus chiapensis* y bálsamo, en la zona de transición y con cedro rojo en la zona cálido húmeda.

Las condiciones ambientales son propicias para un desarrollo acelerado del arbolado; se encuentra arbolado de muy buena calidad: árboles de diámetros gruesos, con edades de 70-80 años. Esto abre la posibilidad de vender trocería calidad triplay. Este potencial sería todavía mayor de no haber estado sometidos los bosques a un manejo tan deficiente durante tantos años.

9.5.3 El uso doméstico de productos forestales

El bosque es una importante fuente de materiales de construcción y de leña. Hasta hace pocos años, cualquier comunero tenía libre acceso a los árboles que requería para construir o reparar su casa. Ahora, quien necesita madera para construir o reparar una vivienda, presenta una solicitud al Comisariado, con copia a la Dirección Técnica de UZACHI. Esta determina en qué zona se puede cortar, dentro del mismo aprovechamiento. Cada comunero tiene derecho a un árbol, de manera gratuita (con la única condición de que cubra sus tequios y cooperaciones). En Comaltepec, la cuota por comunero es de tres árboles anuales.

En Xiacuí, el acceso de las familias a la madera que requieren para construir o reparar su vivienda ha sido motivo de controversias. Anteriormente el procedimiento para obtener permiso de cortar iniciaba con una solicitud a la autoridad comunal. La autoridad consultaba con la asamblea y ésta aprobaba el corte (máximo: un árbol por año). Pero surgieron problemas: "Sucedió que la gente luego no ocupaba toda la madera, sino que la usaba para hacer negocio"²⁴⁶. Los permisos se suspendieron durante un tiempo. Ahora, con el aserradero, se estableció la cuota anual de madera aserrada a que tiene derecho cada comunero.

La leña es quizá el principal producto de colecta en los bosques de esta región. Se calcula un consumo aproximado anual de 3 toneladas por familia, lo que equivale aproximadamente a un volumen de 2000 m³. Se consume mucho encino, aunque también pino (brazuelo que se recoge en las áreas de corta, y desperdicios del aserradero). Mucha gente se abastece por "camionetas": paga a un motosierrista

²⁴⁶ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

para que elabore la leña en las zonas bajo aprovechamiento, y después contrata el flete, en una camioneta de tres toneladas.

9.5.4 Aprovechamiento de productos no maderables

En La Trinidad, Xiacuí y Capulálpam, el bosque proporciona, además de madera y leña, ocote (resina de pino) y numerosas plantas alimenticias o medicinales como la yerba de borracho (té de monte), el quelite amargo o saramuzha, la hierbamora, el laurel la mostaza, el ítamo real. Otros productos de colecta son el bejuco de uva, la cáscara de encino, el árnica y la trementina. Dos recursos, cuyo aprovechamiento con fines ornamentales podría impulsarse, son las bromelias y los oyameles para árbol de navidad. También se extrae tierra de abono. Además, hay animales silvestres que ocasionalmente se cazan, como el conejo, el venado y el jabalí. Algunos animales que dañan las milpas, y que por lo mismo también son cazados, son la ardilla y el tejón.

En Comaltepec se colectan plantas de clima más cálido, como el Tepejilote y el Arrayán (planta ornamental).

El único producto forestal no maderable que está colectándose y comercializándose en La Trinidad, Xiacuí y Capulálpam es el hongo blanco (ver pág. 224). Existe un importante potencial para ampliar la producción de este hongo.

9.6 Empleo y desempleo: un intento de síntesis

La estrategia económica de las comunidades de nuestra zona de estudio tiene, en suma, cuatro elementos básicos: la agricultura, los oficios, la migración y la actividad forestal. Esta última será analizada con más detalle en ulteriores capítulos, no sólo como fenómeno económico, sino como un elemento que ha ido incorporándose a la cultura serrana.

Para muchos de los entrevistados en la presente investigación, la migración es una respuesta a la falta de fuentes de trabajo en la localidad. De hecho, el punto de partida para impulsar las industrias comunales (carpintería, aserradero) fue la necesidad de abrir fuentes de trabajo para los comuneros, y en particular para los jóvenes (La Trinidad Ixtlán et al., 1983).

Actualmente, sin embargo, no parece existir una falta de fuentes de trabajo: "Durante la temporada de limpieas [en las milpas] la gente emplea mozos; después está el trabajo en el monte, en el aserradero. Los carpinteros y los albañiles muchas veces contratan ayudantes. Además, como mucha gente paga su tequio en dinero, la autoridad tiene un fondo y paga peones para componer los caminos y para obras comunitarias. Trabajo no falta"²⁴⁷. Aparentemente, los comuneros tienen hoy la posibilidad de escoger, entre diversas opciones de trabajo, la que más les conviene. En el peor de los casos, pueden recurrir a diversas opciones que les garantizan, al menos, el jornal (\$ 25 en septiembre de 1996).

²⁴⁷ Entrevista a S.L.L., La Trinidad, 1996.

Evidentemente, este ingreso no cubre las expectativas de muchos de los comuneros, y por ello muchos deciden migrar. El problema no es por ende la falta de opciones de empleo, sino la falta de opciones "satisfactorias", no sólo en términos de la remuneración del trabajo sino también del prestigio asociado al trabajo. Difícilmente se reducirá la migración sin una revaloración económica y simbólica del trabajo rural.

10. EL SUJETO COMUNITARIO Y SU BASE CULTURAL Y ORGANIZATIVA

A primera vista, pudiera parecer que las comunidades cercanas a Ixtlán y a la mina de Natividad han perdido muchos de sus rasgos culturales indígenas. Muy pocas personas hablan o entienden el idioma zapoteco y se han perdido diversas prácticas y costumbres indígenas relacionadas con la vestimenta y las festividades. Anteriormente hablamos del "síndrome juarista", que posiblemente llevó a las comunidades de esta zona a distanciarse de la etnicidad zapoteca (cf. pág 144).

Sin embargo, cuando observamos la relación de las comunidades con su territorio, la importancia de la comunidad como espacio de interacción y las formas internas de gestión del poder, la etnicidad indígena aparece de manera diáfana. Puesto que son precisamente estos elementos los de mayor relevancia para nuestro estudio, el presente capítulo se centrará en su análisis. Remitimos al lector al Anexo 3, donde describiremos con cierto detalle las transformaciones que se observan en rasgos culturales como el idioma o las fiestas.

10.1 La relación con el territorio

En las comunidades "originalmente zapotecas" de la zona de Ixtlán, la cultura indígena se ha transformado profundamente durante las últimas décadas. No sólo se han perdido el idioma y ciertas costumbres relacionadas con las festividades, sino que la propia cultura agrícola abandonó su lugar como pilar central de la vida económica y simbólica.

Uno de los indicadores que nos permiten hacer esta aseveración se ubica en el plano subjetivo de las aspiraciones de la gente, y en particular de los jóvenes. Indagando sobre las causas de la emigración, pudimos recoger testimonios que aluden a un cambio sustancial en las escalas de valores: "Se van por la necesidad, pero también porque aspiran a otro ambiente" ... "La juventud ya no se interesa en sembrar, ya piensa de otra manera. Pensarán que porque sale más barato comprar" ... "La gente antes aguantaban más el trabajo. Ahora ya no quieren hacer el trabajo pesado, ya no quieren ir al monte a fregarse como la gente grande... El tiempo va cambiando su tecnología y la gente se va ambientando al cambio."

Como señalamos en el capítulo anterior, la migración tiene un *doble* y *contradictorio* papel en la reproducción cultural: por un lado alimenta la vida de las familias y las comunidades de la región; por otro, establece serias interrogantes respecto al *proyecto de futuro* que pueden y quieren construir las comunidades.

No debe extrañarnos que los jóvenes busquen desarrollar sus perspectivas de vida fuera del ámbito de la vida campesina. Desde hace muchas décadas (por no hablar de siglos) se ha desvalorizado en México el trabajo campesino, tanto en términos económicos (de precios de los productos agrícolas y artesanales) como en el plano simbólico del prestigio. Señala Aguirre Beltrán (1991:171) que "las actividades productivas de las comunidades indias están dirigidas a la obtención de dos metas fundamentales: la satisfacción de las necesidades biológicas de subsistencia y la adquisición de prestigio". Cuando la agricultura no logra, por sí sola, cubrir estas

metas, se produce una reorganización de la estrategia productiva, que puede adoptar diversas formas y que va acompañada de una reconstrucción en el ámbito cultural.

En el caso de la Sierra Juárez, diversos cambios durante este siglo han estado directamente vinculados con los aprovechamientos forestales. Los bosques, que hasta antes de 1960 eran concebidos en función de la agricultura de roza y del abastecimiento doméstico de leña y otros productos, pasaron con la concesión a FAPATUX a ser además una fuente de empleo y de ciertos ingresos por "derechos de monte". Poco a poco, los ingresos forestales fueron ocupando un lugar en la seguridad económica familiar: "Desde que se empezó a trabajar el monte, nuestra gente empezó a dejar el campo. *Si tengo el dinero seguro, para qué siembro, si a veces no se da*"²⁴⁸. La valorización económica movilizó una revalorización cultural del territorio²⁴⁹, que no estuvo exenta de una fuerte reticencia ante la producción comercial, derivada de la amarga experiencia con la Papelera.

Posteriormente, al crearse las empresas comunales, los bosques pasan a ocupar un lugar de suma importancia para la reproducción económico-cultural de familias y comunidades. Los aprovechamientos forestales comunales han sido el vehículo para una reapropiación territorial más amplia, modificando las formas de adquisición de prestigio de individuos, autoridades y grupos, reestructurando las identidades y las relaciones de poder y facilitado la construcción y viabilización de la utopía, entendida como *proyecto* y esperanza de un futuro satisfactorio para todos. Pero una nueva cultura no se desarrolla de la noche a la mañana. La gente necesita ver, con sus propios ojos, que es posible aprovechar y a la vez conservar el bosque. Esto toma tiempo.

No resulta entonces descabellado plantear, como hipótesis, que la cultura agrícola familiar y comunitaria está transitando hacia una cultura agro-silvícola, que esencialmente se centra en el nivel comunitario, pero que involucra además la dimensión regional. Esta cultura agro-silvícola supone la reorganización de los consensos en torno al uso del territorio comunal, e incluso una modificación en la lógica de apropiación del territorio, particularmente de los bosques. El trabajo participativo de ordenamiento territorial, asesorado por la asociación Estudios Rurales y Asesoría Campesina, ha tenido en este sentido un papel insustituible.

Ciertamente, los consensos en que se basa esta nueva forma de apropiación territorial no se construyen de la noche a la mañana. Por ejemplo, resulta difícil para algunas personas aceptar las regulaciones a que se sujeta la extracción de madera para uso doméstico. Hablando de la empresa comunal, una señora de Capulálpam expresó: "¿Qué cosa le dan a la comunidad? No le dan nada. Ni un árbol no dan. Ponen mucho requisito. Ya no es como antes, que podía uno ir por los morillos"²⁵⁰.

²⁴⁸ Entrevista a F.M., comunero de La Trinidad, 1996.

²⁴⁹ En La Esperanza, agencia de Comaltepec, existen vastas superficies de bosque mesófilo, con especies consideradas fósiles vivientes; pero la invaluable riqueza biótica no ha encontrado una forma de valorizarse económicamente, y esto parece determinar la visión de algunas personas, para quienes lo único valioso de la zona son los terrenos para milpa, los cafetales y los potreros.

²⁵⁰ El responsable técnico de UZACHI hace al respecto la siguiente reflexión: "Si le dijéramos a la gente: *vayan por sus morillos ¿qué pasaría?* Cortarían los mejores árboles, árboles que no están

Una serie de indicadores nos permiten ver cómo está modificándose la relación de las comunidades con su territorio. Empieza a existir una estrategia comunitaria de gestión integral, que combina el uso agrícola con la colecta de leña, la producción forestal y la conservación. Los comuneros, sin dejar de ser campesinos, son cada vez más "silvicultores", como lo demuestran las distintas iniciativas que toman, más allá de los requerimientos externos, para proteger los bosques y la fauna silvestre:

- "Todos participamos en la vigilancia de incendios, y todos vamos cuando hay que sofocar uno"²⁵¹. La gente es ahora más cautelosa, y en comunidades como Xiacuí avisa a la autoridad cuando va a hacer un rozo riesgoso. Después de las labores de extracción de madera, se amontonan las ramas de los árboles caídos y vegetación dañada por la caída, para no dejar disperso material inflamable. Cuando se ha producido algún incendio, la rápida movilización de la comunidad y la hábil utilización de cortafuegos han permitido controlarlo.
- "Ya hay conciencia con lo del pastoreo. Se prohibió que el ganado anduviera suelto en el bosque. El que cuida animales debe llevarlos donde no haya árboles. En asamblea acordamos tener áreas forestales definitivas"²⁵². Comaltepec, en aras de la protección de su bosque, decidió cercar el lindero con Macuiltianguis, para impedir el paso del ganado.
- La reforestación, que implica en ocasiones la realización de trabajo comunitario gratuito (tequio), además de constituir una de las labores anuales "rutinarias" de las unidades de aprovechamiento forestal.

Además, se han tomado medidas para resguardar a la fauna silvestre. En Comaltepec, por ejemplo, se ha restringido la cacería del venado y el armadillo. Asimismo, se ha buscado sensibilizar a los niños sobre la importancia del bosque: "Han cooperado las escuelas. Los niños se van a reforestar. Ellos deben ver cómo crece el monte, para que sepan de dónde viene el papel de los libros de texto gratuito..."

Tal como observa Guadalupe Valencia (1994, p.138), "el bosque es un recurso material que, en su explotación colectiva, genera empleos para los pobladores (...) y permite la seguridad que deriva del arraigo a ese espacio, garantizando la permanencia del grupo. Pero además, el bosque es un recurso simbólico: pertenece a todos, fue de sus antepasados, será de sus hijos". En palabras de un comunero de La Trinidad, "el monte es una fuente inagotable de vida, siempre que lo cuidemos".

El aprovechamiento silvícola implica una organización colectiva del trabajo y de la toma de decisiones. Para las comunidades indígenas esto no resulta novedoso. La organización comunitaria tradicional constituye un acervo cultural que, si bien no resuelve por sí solo todas las contingencias que se suscitan en las empresas comunitarias, ciertamente constituye una base de innegable vigencia y solidez.

marcados, y dejarían en el monte la ramazón, lo que propiciaría los incendios" (Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996).

²⁵¹ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1994.

²⁵² Ibid.

10.2 La organización comunitaria tradicional

La pertenencia a una comunidad implica la participación en los tequios y las asambleas, el pago de cooperaciones y la participación en el sistema de cargos (que se conocen en La Trinidad como *encomiendas*). Los avecindados que cumplen con estos requisitos adquieren el estatuto de comuneros.

La vigencia de estas formas de organización permiten afirmar que estamos en presencia de comunidades indígenas. Si bien se ha perdido el idioma y la indumentaria indígenas, y se ha erosionado la cultura agrícola, el tejido social mantiene una cohesión basada en las obligaciones de reciprocidad y redistribución. Se les ha llamado "tradicionales" a estas formas de organización; pueden serlo en la medida en que tienen antecedentes muy antiguos. Pero no hay en ellas nada inmutable. Por el contrario, el proceso de transformación y readaptación es continuo, como veremos a continuación.

10.2.1 El tequio

El tequio es el trabajo colectivo que las comunidades llevan a cabo para instalar servicios básicos, edificar aulas escolares, oficinas comunales o municipales, construir o reparar caminos, etc. Es, a la vez un rito a través del cual se afianzan las identidades: "el solo hecho de no participar directamente en un trabajo cooperativo señala al individuo que tiende a desprenderse ideológicamente de la comunidad" (Grupo AMETICAL, 1980, p. 153).

La evolución del tequio se observa particularmente en las modalidades de participación. El tequio multitudinario es muy ocasional²⁵³. Actualmente, se acostumbra más el "tequio por turno", porque los trabajos, en general, no requieren mucho personal. El mantenimiento de los caminos se ha organizado por tramos. Para las obras de construcción (edificios, aulas, muros de contención...) hay un albañil encargado, y él es quien solicita al regidor de obras que convoque a determinado número de ciudadanos: "El regidor cita a quince, para que lleguen diez. Y va por lista." (ibid.)

A lo largo del año, se pide a los ciudadanos colaborar con 9 ó 10 tequios²⁵⁴. Se trata aquí de jornadas completas de trabajo (8 horas) o bien de su equivalente en dinero. De los convocados, sólo un 20 ó 30% asiste personalmente; el resto paga su tequio con moneda. A esto se debe que el trabajo de tequio esté en los hechos siendo asumido por quienes menos oportunidades tienen de un trabajo "bien remunerado". Los jornaleros, incluso, "adelantan tequios".

La "monetización" del tequio es una de las evidencias del proceso de transformación cultural. Puede interpretarse de dos formas:

- a) Está desvirtuándose uno de los principales ritos sobre los que se cimentaba la convivencia comunitaria; en el tequio (de cuerpo presente) se creaba y recreaba la

²⁵³ "A principios de los noventa todavía se citaba a tequio general, domingos en la mañana, de las ocho a las dos. Pero sólo un treinta o cuarenta por ciento de los ciudadanos asistía. Había un segundo domingo para reponer ese tequio. Ahí iban más. Por eso decían: *Somos más cumplidos los faltistas*. Y un quince o veinte por ciento pagaba el tequio, aportando lo que era el jornal". (Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.)

²⁵⁴ En la comunidad de Capulálpam, una parte de las labores de reforestación ha sido cubierta con tequios. Sin embargo, tiende a predominar el trabajo asalariado.

igualdad de todos los comuneros y la responsabilidad compartida para con la comunidad.

- b) La evolución del tequio demuestra la vitalidad de las instituciones llamadas "tradicionales", y su capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones de vida y de trabajo.

Los trabajos relacionados con la silvicultura no suelen realizarse con tequios. Sin embargo, en Capulálpam el Comisariado de Bienes Comunales convoca a tequios de comuneros para la reforestación y para lo que se conoce como "acondicionamiento de áreas", que consiste en la tumba de especies hojosas (encinos y aguacatillos) y la "pica" de residuos. Se hace en esta comunidad la distinción entre los tequios de ciudadanos y los de comuneros. Estos últimos se celebran dos o tres veces por año, y se dedican a labores como las recién mencionadas.

10.2.2 El sistema de cargos

La administración del pueblo, el funcionamiento del poder formal y la "economía del prestigio" se rigen por el sistema de cargos, conformado en La Trinidad por 13 órganos y comités diferenciados, que se eligen cada 5 de diciembre. El número de personas que se requieren para cubrir todos los cargos asciende a 81 (ver cuadro 11). Con algunas excepciones, que posteriormente se especificarán, la ocupación de un cargo implica realizar, de manera gratuita, actividades de servicio a la comunidad durante todo un año.

Cada comunero, a lo largo de su vida, va ocupando cargos con un grado creciente de responsabilidad, generan niveles crecientes de prestigio: "El incentivo que lleva al indio a la consecución de prestigio se induce desde la niñez, al otorgársele responsabilidades y al estimular en él competencias que lo elevan ante sus compañeros de grupo; sigue durante la juventud y la edad adulta prestando a la comunidad servicios no remunerados, pero cuyo desempeño acrecienta su status en la sociedad; llega finalmente a la madurez como un "hombre de prez", a quien se consulta en cuanto negocio trascendental se halle involucrada la sociedad. Adquiere para entonces una categoría distinguida"²⁵⁵. Es evidente sin embargo, como veremos más adelante, que la economía del prestigio asociada a la prestación de cargos está en plena evolución, dada la aparición de nuevas fuentes de prestigio

La autoridad municipal es quien coordina y supervisa la actividad de los comités (de las escuelas, de salud, de la tienda, etc.). Como vimos en un inciso anterior, los trabajos relacionados con las actividades religiosas y el mantenimiento de los templos no forman parte ya del sistema de cargos. Son los adeptos de cada religión quienes se organizan para realizar esas labores.

Los hombres se "dan de alta" como ciudadanos a partir de los 18 años, y empiezan a cumplir sus "encomiendas". Después de los 60, dejan de ser ciudadanos, pero siguen siendo comuneros hasta que su salud ya no se los permita; pueden por lo tanto ocupar un cargo en el Comisariado de Bienes Comunales.

²⁵⁵ Aguirre Beltrán, op.cit., pp.171-172.

Cuadro 11. Organismos en el sistema de cargos de La Trinidad Ixtlán.

ORGANISMO	Nº PERS.	ACTIVIDADES PRINCIPALES
Asoc. de Padres de Fam. de la Escuela Primaria	6	Cuidado del inmueble, material escolar, agua potable de la escuela
Acción Cívica y Social	5	Preparación de eventos cívicos y sociales (celebraciones, juegos, eventos deportivos y culturales).
Liga Femenil	6	Vigilancia del aseo e higiene de los niños. Ayudan en concursos deportivos zonales.
Comité del Jardín de Niños	6	Cuidado del inmueble, reparaciones, deshierbes
Comité de Padres de Fam. de la Esc. Secundaria	6	Cuidado de la escuela. Gestiones para conseguir maestros cuando faltan.
Comité de Salud	4	En coord. con la Unidad Médica: Educación y Campañas de higiene y de vacunación
Comité de la Tienda Campesina	3	Mantenimiento de la Tienda CONASUPO, abasto y descarga de mercancía, vigilancia de precios y del estado de la mercancía.
Comité social	5	Organización de las actividades de la fiesta patronal
Club deportivo	6	Organización de las actividades deportivas
Comisariado de Bienes Comunales	6	Gestión de los asuntos relacionados con los bienes comunales, sobre todo el bosque
Consejo de Vigilancia	6	Vigilancia / auditoría de los trabajos y de la administración de los bienes comunales
Autoridad municipal	7	Agente municipal, agente suplente, regidor de obras, regidor de salud, srio. mpal., tesorero mpal., tesorero de agua potable
	8	Vigilancia: Comandante de policía y 7 aux.
	4	Un mayor de vara y 4 topiles
Poder judicial	3	Asegurar el respeto a las normas: Alcalde constitucional, suplente, secretario.

NOTA: Los integrantes de los comités relacionados con las escuelas no necesitan ser padres de familia.

FUENTE: Información proporcionada por el agente municipal de La Trinidad Ixtlán, 1996.

El desempeño por cada ciudadano de cierto número de cargos de servicio comunitario durante su vida no sólo es una *carga* y una obligación indeclinable; es también la base sobre la que se construye la pertenencia simbólica de ese ciudadano a la comunidad, y el principal criterio de status y prestigio²⁵⁶.

A nadie puede dársele un cargo si ya tiene otro, o si algún miembro de su familia está cubriendo uno. También existen acuerdos respecto al tiempo de "descanso": actualmente, a un cargo "ligero" le otorgan seis meses de descanso; a uno "pesado", un año de descanso; quienes conforman el Comisariado de Bienes Comunales tienen derecho a un período de descanso más largo, ya que esos cargos duran tres años.

La elección tiene lugar en asamblea, con el sistema de "agotamiento de candidatos": la gente propone candidatos, se anotan sus nombres en el pizarrón, y después los comuneros, por lista, van votando. Los candidatos tienen oportunidad de negociar, cuando se les propone para un cargo que no quieren o no pueden desempeñar.

Quienes carecen de un respaldo económico (ahorros, apoyo de hijos u otros familiares, medios de subsistencia) y/o viven en condiciones de gasto elevado (varios hijos pequeños, o algún enfermo en la familia) enfrentan dificultades para dedicar tiempo al cargo: "Aceptan la encomienda, pero dicen: *¿Me dieron cargo? Ahí lo que yo pueda hacer*"²⁵⁷.

Algunos cargos exigen tal inversión de tiempo que, prácticamente, obligan a quienes los asumen a abandonar cualquier iniciativa o trabajo particular. En esta medida el sistema de cargos funciona como mecanismo de nivelación económica, pues es frecuente que se elija para un cargo oneroso a personas que han logrado cierto nivel de acumulación: "Si ven que alguien se está levantando, le dan cargo, para que se chingue"²⁵⁸. No es sorpresivo el hecho de que, como vimos en el capítulo anterior, el sistema de cargos sea uno de los incentivos para emigrar.

En principio, el ocupar cargos conduce a la adquisición de prestigio, a costa de un sacrificio económico. Sin embargo, se observa con cierta frecuencia un fenómeno de "nivelación de prestigio". Al abandonar un cargo, quien lo ocupó es objeto de críticas, cuyo objetivo es vulnerar la legitimidad y el prestigio del interesado. Al respecto una ex-asesora de estas comunidades comentó: "Se supone que el sistema de cargos cumple tradicionalmente una función de redistribución de la riqueza. Pero lo que

²⁵⁶ Un testimonio colectivo, elaborado por Martínez Luna a partir de entrevistas levantadas en 1977, nos parece elocuente: "Esta cuestión [de los cargos], si bien nos ha ayudado para que todo el pueblo marche parejo, significa un gran problema para nosotros, pues la falta de una remuneración, el tener que estar pendiente casi todo el tiempo sin poder siquiera sembrar, el que sean tantos cargos los que se desempeñan, el que a veces tengamos descanso sólo por un año o año y medio, significa para nosotros un gran problema que no sabemos cómo solucionarlo. Por un lado, es un honor para nosotros representar al pueblo, pero es una friega cabrona. Y en esto todos estamos en la obligación de cumplir porque aquí se hace lo que es la costumbre y lo que ordene el pueblo. Ha habido algunos que han querido ampararse, contratando licenciados, pero no han podido escaparse, pues si el pueblo ya decidió algo, el que se opone sale duramente castigado hasta por sus propios familiares. Máxime que para el pueblo es un insulto, el que alguien se quiera oponer ayudándose de las leyes que son ajenas a las de nuestro pueblo".

²⁵⁷ Entrevista a F.C., comunero de La Trinidad, 1996.

²⁵⁸ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1996.

veíamos es que se despedazaban unos a otros. La nivelación se hacía hacia lo bajo”²⁵⁹. Es patente el mayor nivel de exigencia sobre el desempeño de quienes tienen una mejor situación económica²⁶⁰.

Los cargos importantes son ocupados, en general, por los más activos y responsables: “A ellos se les carga más. En cambio, a los que no ponen interés o no cumplen bien sus cargos ya no se les toma en cuenta para cargos de responsabilidad. Ellos descansan más. Muchos sólo llegan a regidores o a suplentes. Los que más evaden sus cargos no pasan de vocales o policías; así se la pasan; y a los 60 años ya están libres”²⁶¹ (...) “No todos entramos derecho con nuestro cuerno”²⁶².

10.2.3 La transformación del sistema de cargos

Dos factores centrales parecen estar generando cambios en el sistema de encomiendas. Por un lado, las interacciones entre la comunidad y la sociedad mexicana moderna exigen cierto grado de escolarización de las autoridades. Por otro lado, el proceso de emigración obliga a las comunidades a adoptar modalidades más flexibles para la adjudicación de cargos. El siguiente testimonio da cuenta del primero de estos factores: “Antes las autoridades más altas eran gente mayor, con mucha experiencia pero cansados. Dentro de su condición física, les faltaba la habilidad para poder desempeñarse en las gestiones. Se vio que había cierto estancamiento en la comunidad. Entonces, allá por 1975-1976, se decidió cambiar el escalafón. La mayor parte de la gente empezó a tener la primaria completa. Eso es una ayuda para ocupar cargos”²⁶³.

Actualmente existe un escalafón relativamente definido para los “cargos concejiles” (todo los del ámbito municipal, desde topil hasta alcalde). Véase, al respecto, la figura 9.

En la articulación entre estos cargos y los demás (cívicos, comunales, etc.), empiezan a delinearse dos grandes etapas en la participación comunitaria de los ciudadanos: En la primera, ocupan cargos como topiles, policías o vocales en los comités; también pueden ocupar cargos de secretario o tesorero en alguno de los comités. En estos cargos se observa en ocasiones la participación de mujeres. Quienes han pasado por estas encomiendas (y pertenecen al sexo masculino) acceden a una segunda etapa, donde desempeñan cargos como mayor de vara, comandante de policía, regidor de obras, agente municipal suplente y, si han demostrado responsabilidad, acceden a los

²⁵⁹ Entrevista a X. Ramírez, 1996.

²⁶⁰ “Los que están mejor económicamente tienen menos problemas para hacer un cargo, sin embargo la exigencia para que cumplan es en ocasiones mucho mayor para ellos ya que se entiende que, si son los más aptos o los mejores preparados, su papel como autoridad debe sobresalir en beneficio del pueblo”. Testimonio colectivo elaborado a partir de entrevistas en Macuilianguis. Cf. Martínez Luna, 1977, p.108.

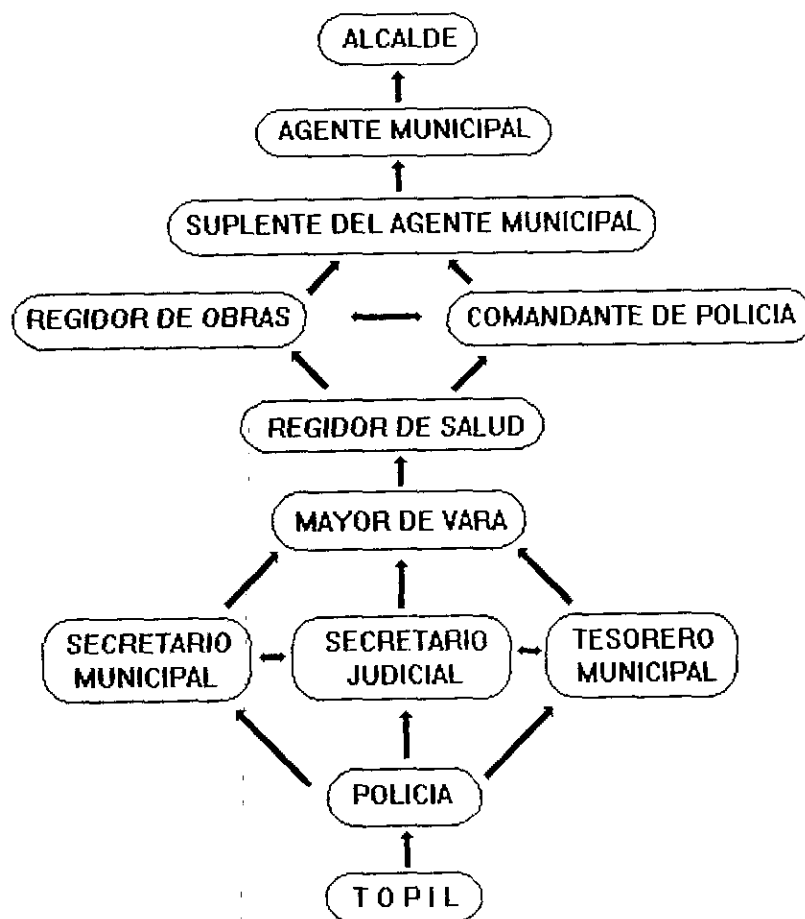
²⁶¹ Entrevista a R.R., comunero de La Trinidad, 1996.

²⁶² Entrevista a F.C., comunero de La Trinidad, 1996.

²⁶³ Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996.

cargos más altos: agente municipal, comisariado de bienes comunales, consejo de vigilancia o alcalde.

Figura 9. Escalafón de los cargos concejiles. La Trinidad, 1996.



Al disminuir la cantidad de ciudadanos elegibles, como consecuencia de la migración, se ha adoptado un enfoque flexible; cuando un ciudadano ha mostrado "cierto desarrollo intelectual", puede desempeñar cargos de mayor responsabilidad sin haber pasado por las "encomiendas primarias". Esto ha generado algunos problemas: "Cuando nombramos a jóvenes, saltándose los cargos, ya no quieren regresar a ocupar esos cargos que se saltaron. Ya sólo quieren ocupar cargos como las presidencias de comités. Por eso, cuando la comunidad está tranquila se elige al que le toque por escalafón"²⁶⁴.

Como vimos en la página 167, los cargos son en ocasiones factores de expulsión: Para los adultos jóvenes, que aspiran a consolidar una mínima capacidad de acumulación, asumir una encomienda es cargar un pesado lastre. En Los Angeles tienen más posibilidades de capitalizar los frutos de su esfuerzo. "Ya de que les dan

²⁶⁴ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

cargo, ya se amarraron. Aunque a veces, como en el comité de la escuela primaria, las esposas son las que dan cargo”²⁶⁵.

Otra modificación, esta vez relacionada con el proceso de monetarización de la economía campesina, es la aparición del “cargo asalariado”; se trata de un fenómeno reciente, que no por ser poco frecuente deja de ser significativo: Quienes son electos para cargos como topil, vocal, policía, mayor de vara o comandante de policía pueden “contratar” a otra persona para que cubra ese cargo. Esto beneficia a quienes quieren conservar un trabajo estable (como carpinteros, albañiles, empleados, etc.) y a quienes se proponen buscar fortuna “del otro lado”. Además, abre fuentes de trabajo²⁶⁶.

En torno a la monetarización del sistema de cargos puede plantearse un cuestionamiento idéntico al que se formuló en el inciso anterior respecto a la monetarización del tequio: ¿Está deteriorándose la organización comunitaria tradicional? ¿O estas transformaciones son un síntoma de la vitalidad de las instituciones llamadas “tradicionales”, y su capacidad adaptativa? Creemos que la etnicidad, como cualquier organismo, sólo vive en la medida en que es capaz de evolucionar, de transformarse. Tal como se señaló en el marco teórico, la tradición se revitaliza, se integra al cambio para responder a los factores externos. En vez de diluirse, funciona como gramática de interpretación del cambio (Sierra, 1987, p. 12).

10.3 Gestión del poder

Los habitantes de La Trinidad se reconocen a sí mismos, y son considerados en las comunidades vecinas, como “gente inquieta”. Esto se refiere a un espíritu crítico que se manifiesta en las relaciones internas y en la relación con (y desconfianza ante) las instancias externas (instituciones gubernamentales u otras). Recordemos que esta pequeña comunidad ha tenido que luchar con sus vecinas para poder mantener su integridad territorial: “Nuestra gente es muy celosa”²⁶⁷.

Existe una cohesión comunitaria, ante el exterior; los conflictos internos pasan a segundo término cuando se presenta un problema con una entidad externa. Los comuneros “cierran filas”.

También se reconoce la fuerza de iniciativa de la comunidad: “Los de la Trinidad son muy ‘entrones’: cuando emprenden una acción comunitaria, dejan a un lado las diferencias y se meten de lleno en esa acción”²⁶⁸.

²⁶⁵ Ibid.

²⁶⁶ La posibilidad de contratar sustitutos no existe en el caso de los siguientes cargos: tesoreros y presidentes de comité, regidor, agente municipal, secretario municipal, comisariado de bienes comunales, secretario comunal, secretarios auxiliares de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, consejo de vigilancia. Las personas electas deben desempeñar personalmente estos cargos. Entrevista a O.M., La Trinidad, 1996.

²⁶⁷ Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996.

²⁶⁸ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

En lo que atañe al control sobre el territorio y los recursos forestales, es indudable que la comunidad ha generado y mantenido un poder de *decisión* que, por ejemplo, le permite cada año fijar de manera autónoma el volumen de madera que va a extraerse. Ciertamente la decisión depende de circunstancias como la disponibilidad de mano de obra y las fluctuaciones del mercado, pero de cualquier manera la comunidad tiene, en la mano, la "llave de paso" de la producción maderera, lo que desde nuestro punto de vista no es sino un indicador de que se está constituyendo una voluntad colectiva, un sujeto social. Recordemos lo que plantea Zemelman: "El reconocimiento de opciones, la formulación de estrategias, las alianzas e iniciativas de los colectivos, esto es su acción organizada, implica transformar las utopías compartidas en proyectos (experiencias) encaminados a dar una direccionalidad al presente" (Zemelman, s/f, p.9).

10.3.1 El poder formal

En las comunidades de esta región existe una doble estructura de autoridad. Por un lado, está la autoridad municipal (el presidente o agente, con todo su cabildo), y por otro la autoridad comunal (el Comisariado de Bienes Comunales). El cabildo rinde cuentas a la "Asamblea de Ciudadanos" y el Comisariado a la "Asamblea de Comuneros". La composición de estas dos asambleas, la "máxima autoridad" en ambos casos, es muy similar.

En La Trinidad, a quienes no asisten a una asamblea se les impone una multa equivalente a un jornal. Las asambleas ordinarias se celebran cada dos meses. Asisten a ellas todos comuneros que viven en la comunidad (un poco más de 180 en 1996-97).

La asamblea parece funcionar bien como instancia para dirimir conflictos y llegar a consensos: "En la asamblea se dicen las críticas. Pero son críticas sanas, sin hipocresía. El otro puede molestarse, pero no es personal; es cosa general. Afuera no somos nada"²⁶⁹. La capacidad de las comunidades de resolver sus conflictos internos parece estar relacionada con su tamaño; en la Sierra Juárez y en otras regiones del país hemos visto que llegar a acuerdos resulta más fácil en las comunidades chicas²⁷⁰.

²⁶⁹ Entrevista a A.R., La Trinidad, 1996.

²⁷⁰ Los siguientes testimonios sustentan nuestra aseveración: "En El Paso [Michoacán], somos un ejido muy unido. No hay divisiones por religiones o partidos. Aquí todos somos priistas de corazón. Somos todos católicos. Sí hay un grupito del PRD, pero tienen que plegarse a lo que dice la mayoría. Cada mes tenemos una asamblea ordinaria y se hacen asambleas extraordinarias cada que se necesita. El ejido es tan chico que es muy fácil juntarse. Al que no asiste le toca una sanción de una semana de salario" (Entrevista a un dirigente del ejido El Paso, Michoacán, 1994.).

"En Ingenio el Rosario, una comunidad muy chica del Cofre de Perote, se celebran asambleas cuando se necesita. Las convocatorias son expeditas y la toma de decisiones es ágil. Se dicen las cosas. Un elemento a favor es el haber prohibido la venta de alcohol" (De la exposición de Raúl Álvarez en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991.).

"En Michoacán hay ejidos con 300 ejidatarios o más, que viven en poblados y rancherías relativamente distantes entre sí, y que además están divididos por cuestiones políticas y/o religiosas. En un caso existen dos facciones opuestas. Una pertenece a un partido, otra a otro. Convocar una asamblea es sumamente problemático. Pero más difícil aún es llegar a acuerdos. Cuando una persona, de uno de los bandos enfrentados, hace una propuesta, por el solo hecho de provenir de ese bando la propuesta

Como resultado del proceso migratorio, la asamblea se desdobra en dos o tres asambleas, pues los migrantes se reúnen esporádicamente, sobre todo con el fin de coordinarse en la canalización de apoyos monetarios hacia la comunidad. Cuando una comunidad celebra sus fiestas patronales, suele tener lugar una asamblea "global" (que quizá podría llamarse "asamblea de asambleas") donde se reúnen todos los miembros de la comunidad, y donde suelen discutirse cuestiones cruciales.

Es en asamblea donde se elige a las autoridades y donde se toman las decisiones importantes para la vida comunitaria. La asamblea traza los lineamientos que después ejecutarán las autoridades comunales y municipales. Los criterios que rigen la selección de una autoridad se basan, como ya dijimos, en los cargos previamente ocupados por el interesado y en la forma como los desempeñó²⁷¹. No parece existir hoy una pugna por ocupar los cargos de autoridad, aunque en tiempos pasados sí la hubo²⁷².

Además del poder formal, las autoridades tienen en general bastante poder real, legitimado y avalado por la asamblea: "En la asamblea se platica todo, se analiza todo. Se llega a una conclusión, se saca una aprobación y se ponen los acuerdos en el acta. Cuando el pueblo aprobó algo, entonces la autoridad ya tiene la confianza para aventarse la bronca"²⁷³.

El grado de responsabilidad que las comunidades delegan en sus autoridades parece variar según los casos y según las comunidades. Uno de los asesores de UZACHI considera que en las comunidades chinantecas, por lo general, el poder se concentra bastante en ciertas familias: "Son pocas personas las que toman las decisiones; la gente adopta ante ellas una actitud que podría formularse como: 'Ustedes lidereen, dirijan. Pero si surge algún problema, será SU problema'²⁷⁴. Uno de los líderes históricos en Santiago Comaltepec, quien en 1996 desempeñaba el cargo de Secretario Auxiliar Coordinador de la empresa comunal, nos habla de la dependencia que aún existe con respecto a él: "Cuando hay algún problema, alguna ida a Oaxaca para arreglar algún asunto, las autoridades me piden que yo vaya, que yo haga, que yo diga... Sí las acompaño, pero ellos son la autoridad, ellos tienen que decir las cosas"²⁷⁵. Otro testimonio, esta vez de un comunero de Comaltepec²⁷⁶ es el

será rechazada por los del bando contrario" (De la exposición de Pedro Gutiérrez en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991).

²⁷¹ Los periodos trianuales de cada autoridad municipal constituyen el "reloj comunitario", que permite ubicar en el tiempo los distintos sucesos de la vida de la comunidad. La historia comunitaria es una sucesión de trienios: "¿Cuándo fue que empezamos con lo de la carpintería? ... Estaba de comisariado Anacleto. Fue en 1982-83."

²⁷² "En los sesentas hubo una división. Había dos grupos, y a la hora de las elecciones se veía el estire y afloje. Pero duró poco" (Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.)

²⁷³ Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996. Nos remite a lo que señala el comunero "virtual" entrevistado en 1976-77 por Martínez Luna: "Creo que a nadie le gustaría tomar una decisión que más tarde pudiera resultar contraproducente o sea que en lugar de salir aplaudido por la gente saliera uno regañado por la asamblea. Cf. Martínez L., 1977, p.108.

²⁷⁴ Entrevista a Francisco Chapela, 1994

²⁷⁵ Entrevista en Santiago Comaltepec, 1994.

siguiente: "Influye mucho la visión de los que están al frente (...) Hay gente que llega en el cargo con mucha visión. Otros llegan con los ojos vendados. Por eso la comunidad a veces se levanta, y otras veces se empantana".

En las comunidades es patente la importancia de la autoridad en turno para el buen o mal desarrollo de los proyectos comunitarios, como veremos al abordar los problemas organizativos de las empresas forestales. Del interés que muestren los responsables, de su capacidad como dirigentes y administradores, y del respaldo económico de que dispongan, depende el avance o retroceso de las empresas.

De cualquier manera, la asamblea funge como un contrapeso político: "A veces a la asamblea le falta información para tomar las decisiones. La asamblea discute, pero finalmente le da el poder de decisión a las autoridades. Lo que sí exige es que las autoridades después informen de lo que hicieron" ²⁷⁷.

Ahora bien: ¿qué es exactamente esta asamblea? ¿cómo se toman las decisiones en su seno?

10.3.2 *El poder real y sus fuentes de sustento*

Las asambleas comunitarias no son entidades homogéneas. Unas voces se expresan con más fuerza y capacidad de convencimiento que otras. En La Trinidad, comunidad relativamente poco estratificada, no pesa tanto la situación económica de los ciudadanos como el número y tipo de cargos que han desempeñado, y la manera en que los han desempeñado. Es este historial lo que determina, en buena parte, el poder *de facto* ²⁷⁸, la influencia de los ciudadanos en la toma de decisiones: "En la asamblea me callan, porque sólo he cubierto un cargo. Los que tienen peso en la asamblea son los que ya pasaron por sus cuatro o cinco cargos" ²⁷⁹. Nos remite esto a la aseveración de Aguirre Beltrán en el sentido de que los indígenas, al llegar a la edad madura, aunque no hayan atesorado reservas en dinero "disfrutan de una suma imponderable de prestigio del que gozan él y sus más próximos allegados. En los *standards* evaluativos de la cultura indígena el prestigio tiene un valor más alto que el dinero" ²⁸⁰.

Otra fuente de prestigio/poder, o de capital simbólico ²⁸¹ que complementa (no sin fricciones) a la anterior, es la preparación escolar. Plenamente vigente resulta el análisis que en el marco teórico se hizo respecto a los dos tipos de capital simbólico: el "civilizador" y el "tradicional" (ver pág. 82). La inserción de los valores asociados a la escuela tiene, en el caso de La Trinidad, antecedentes que se remontan a la década de los treinta, y que a continuación relataremos; sin embargo, es principalmente a

²⁷⁶ Entrevista realizada en 1994.

²⁷⁷ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

²⁷⁸ Término empleado por León y Flores, 1983. Cf. pág. 58.

²⁷⁹ Entrevista a un comunero de Comaltepec, que vivió varios años fuera de la comunidad. 1994

²⁸⁰ Aguirre Beltrán, op.cit., p.172.

²⁸¹ Este es el término empleado por Pierre Bourdieu. Ver nota al pie 126.

partir de los sesenta o los setenta cuando la escolaridad se consolida como vehículo para la adquisición de experiencias, conviviendo con (y contrapesando a) el sistema "tradicional" de acumulación de saber y de poder, basado en el sistema de cargos y la edad.

Hacia 1937 llegó a dar clases en la escuela primaria de la comunidad un maestro ateo y socialista, originario de la vecina comunidad de Yavesía²⁸². Durante los años que permaneció en la comunidad inculcó en los jóvenes ideas de modernización política, religiosa y cultural. Incidió significativamente en el proceso de castellanización y en la instauración de valores laicos, lo que suscitó fuertes conflictos con la estructura tradicional de poder, asociada a las mayordomías y al catolicismo. En el terreno de lo político su influencia estuvo fuertemente marcada por el componente agrarista: "Había en esa época el caciquismo. Los caciques decían quién iba a ser autoridad. A los jóvenes no los tomaban en cuenta. Pero el maestro los organizó en el "Club Deportivo Socialista *Espíritu Cardenista*. Ahí fue la entrada de la juventud. Hicieron que las elecciones fueran por votación, por boletaje"²⁸³.

Este maestro rural tuvo un papel clave en la formación de quienes después encabezaron la lucha por el reconocimiento de los derechos agrarios. "El profesor dejó buenos elementos, buenos líderes. Trabajaba dos turnos; en la mañana con los niños y en la tarde con los jóvenes. Veían la Constitución, el Código Civil, el Código Penal. Esos pudieron defender las tierras"²⁸⁴. "Gracias a que nos organizamos en el club deportivo, nos reconocieron en la Liga de Comunidades Agrarias y nos dieron credenciales. Nos fuimos entonces a la CNC en México y pedimos las tierras"²⁸⁵. La forma en que la comunidad se apropió de este proceso de modernización tuvo repercusiones importantes para su ulterior evolución cultural y política.

Otra fuente de prestigio/poder, muy vinculada a la escolaridad, es la "transculturalidad", que adquiere especial relevancia cuando conlleva una capacidad de establecer relaciones con (y obtener apoyos de) entidades externas.

El creciente protagonismo de los jóvenes escolarizados va acompañado de una pérdida de influencia de los ancianos: "Ya no se consulta a los viejos. Sólo en casos graves se convoca a una reunión extraordinaria, y se llama a los viejitos"²⁸⁶. La mítica figura del Consejo de Ancianos ha sido relegada, aunque no ha desaparecido del todo.

Ahora bien: el número de cargos desempeñados y el nivel de escolaridad son números vacíos sin el componente ético. Los comuneros identifican con claridad a aquellas personas que *tienen visión*, y por ende a aquellas que carecen de ella. ¿Qué quiere decir *tener visión*? "Que su mentalidad sea sana. Que hagan bien los cargos y

²⁸² El nombre de este maestro era Fortino Rojas Martínez

²⁸³ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

²⁸⁴ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

²⁸⁵ Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

²⁸⁶ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994.

los trabajos colectivos. Que busquen el beneficio del pueblo”²⁸⁷. Ciertamente, se percibe que algunos comuneros tienen, más que otros, una utopía y la voluntad o motivación de esforzarse para hacerla realidad. Son ellos los que orientan la transformación de la realidad, promoviendo, como dice Hugo Zemelman, “la constitución de subjetividades sociales, de utopías colectivas que recogen lo que de potencial hay en la realidad presente”²⁸⁸.

En la medida en que las empresas forestales comunitarias han dado respuesta a diversas necesidades sentidas por la gente, se ha reforzado el poder/prestigio de quienes se esforzaron por constituir y desarrollar estas empresas. Por supuesto, en varios casos fue conflictiva la instauración del *proyecto* de la silvicultura comunitaria, pues implicó desplazar a un grupo hegemónico reticente²⁸⁹. En Comaltepec, por ejemplo, se desestructuró la hegemonía del sector de los comerciantes. En La Trinidad existe desde tiempos de la concesión a FAPATUX un grupo que se opone a los aprovechamientos forestales, argumentando que se están sobre-explotando los bosques. Este argumento, en las circunstancias actuales, podría ser la expresión de las pugnas internas de poder.

Los ciudadanos que más experiencia tienen y que han ocupado los principales cargos de responsabilidad reciben el nombre de *caracterizados*. Los caracterizados tienen, según uno de los técnicos de UZACHI, “la capacidad de plantear soluciones de consenso, la capacidad de sintetizar. Cierta gente es la que habla en las asambleas, pero eso no quiere decir que ellos decidan o que ellos impongan”²⁹⁰. Esto coincide con lo que expresaron algunos comuneros: “Hay compañeros que en asamblea no se paran luego luego; oyen lo que se dice y van analizando. Después se levantan y dan una opinión acertada, basándose en los que ya han participado, y es como una conclusión”²⁹¹. “No existen en este pueblo líderes ni caciques” ... “Detrás del pueblo está la autoridad; detrás de la autoridad está el pueblo”²⁹².

²⁸⁷ Entrevista a F.M., comunero de La Trinidad, 1996.

²⁸⁸ La cita está tomada de un manuscrito de Zemelman sobre la constitución de sujetos sociales.

²⁸⁹ En Santiago Comaltepec, por ejemplo, el grupo de comuneros interesados en impulsar el proyecto de empresa silvícola tuvo que enfrentarse al sector de comerciantes (o, mejor dicho, a la facción encabezada por estos comerciantes), quienes se oponían al aprovechamiento de los bosques. Existen inconformidades como la que se transluce en la siguiente porción de una entrevista a un comunero (1994): Pregunta: “¿Cómo han visto el trabajo de UZACHI?” Respuesta: : “Aquí nomás llegó el nombramiento; no sabemos cuál es el objetivo de esa organización. No hemos visto qué apoyos han dado a la comunidad. (...) Estamos ignorados qué negocio se maneja ahí. (...) Unos cuantos saben, otros no sabemos”.

²⁹⁰ Entrevista al técnico Ricardo Ramírez, Capulálpam, 1994. Encontramos una visión semejante en el trabajo del Grupo AMETICAL: “Para ser caracterizado se requiere, fundamentalmente, respetar la tradición de la comunidad, tener la suficiente capacidad para vislumbrar una serie de problemas, y tener una efectiva participación dentro de la comunidad. Pudiéramos decir que estos caracterizados son quienes dirigen al pueblo sin imponerse, apoyándose más bien en el estatus o prestigio que tienen. La asamblea sigue siendo el centro de dirección y el lugar donde cada caracterizado afianza o pierde su prestigio”. (Grupo AMETICAL, op.cit., p. 164.)

²⁹¹ Entrevista a R.R., técnico comunitario de La Trinidad, 1996.

²⁹² Entrevista a S.L.L., La Trinidad, 1996.

Hasta hace unos años, los caracterizados eran hombres ya maduros, e inclusive ancianos, que tenían en la asamblea un enorme peso, como ilustra la siguiente anécdota:

"Logramos, después de un largo y difícil proceso, conseguir el financiamiento para el taller comunal de carpintería. La comunidad estaba animada y se habían construido consensos. Pero sucedió que, a la asamblea donde se iba a plantear el arranque inminente de los trabajos, asistieron muchos paisanos radicados en México, que visitaban la comunidad en ocasión de la fiesta patronal. En la medida en que colaboran financieramente con su comunidad, tienen peso en las decisiones. Y no estuvieron de acuerdo con el taller. Dijeron que iba a fracasar. Se armó la gran bulla.

"Entonces un viejito pidió la palabra. Se hizo el silencio. El señor agradeció a los paisanos su interés por las cosas de la comunidad, y luego explicó ampliamente por qué convenía poner a trabajar el taller. Mejor dicho: por qué se iba a poner a trabajar el taller. Cuando se sentó, la decisión prácticamente ya estaba tomada. La votación fue unánime"²⁹³.

Actualmente, en las comunidades estudiadas no parece existir la "gerontocracia" tan común en los ejidos de algunas regiones mestizas²⁹⁴. Se reconoce la capacidad de los adultos jóvenes para ocupar cargos y participar en las decisiones. Se percibe una apertura a las fuerzas innovadoras.

Quienes brillan por su ausencia en las asambleas y en la toma formal de decisiones son las mujeres (jóvenes o maduras). Ante la pregunta *¿Hay caracterizadas?*, obtuvimos la siguiente respuesta: "No se ha admitido eso"²⁹⁵. A reserva de que futuras investigaciones muestren la existencia de canales informales de participación de las mujeres en los asuntos públicos, lo que se percibe es una exclusión bastante marcada.

10.3.3 Un organismo consultivo y deliberativo en crisis: el Consejo de Caracterizados

Hasta los sesenta o los setenta, de acuerdo con los testimonios recogidos, existía un Consejo de Caracterizados, al cual recurrían regularmente las autoridades para discutir los problemas y encontrar soluciones. Este mismo Consejo era el que designaba, en los hechos, a las autoridades.

²⁹³ Entrevista a X. Ramírez, ex-asesora de La Trinidad, 1996.

²⁹⁴ En muchos ejidos el poder de decisión se concentra entre quienes cuentan con certificados de derechos agrarios: los ejidatarios "derechosos", que frecuentemente son hombres ya maduros. Los jóvenes (aún los jefes de familia) no tienen ni voz ni voto: "En El Paso ya hicimos la prueba de darles oportunidad a los hijos de ejidatarios que participen más. Ya mejor no vamos a dejar que estén en la asamblea, porque luego no falta quien quiera ser más que uno..." (Entrevista a un dirigente del ejido El Paso, Michoacán, 1994.).

²⁹⁵ Entrevista a L.M., La Trinidad, 1996.

Hoy las cosas son diferentes: "Se ha dado lugar a la llamada democracia. Hay caracterizados, pero no como algo organizado. A veces se pierden así opiniones valiosas. La misma Biblia dice que *en la multitud de consejeros hay salud*"²⁹⁶.

Actualmente, la práctica de la consulta depende de la autoridad en turno: ella decide a quiénes convocar y en qué ocasiones. El que ocupó el cargo de Presidente del Comisariado de Bienes Comunales de La Trinidad en el periodo 1993-1996 hace al respecto el siguiente comentario: "Aquí no hay un cuerpo de consejo. La asamblea es la que decide. Pero en la asamblea hay quienes opinan conforme al asunto que se está llevando, y quienes no. Las discusiones se enredan. Por eso en el Comisariado tomamos el acuerdo de llamar a las personas que tienen visión, que piensan sanamente. Era como un consejo. Juntábamos a quince o veinte personas, discutíamos los distintos puntos de vista y sacábamos una solución. Y llegábamos a la asamblea con una propuesta ya discutida"²⁹⁷.

Los mecanismos de consulta adquieren una relevancia especial en Comaltepec porque las distancias entre la cabecera y las agencias son tan grandes que hay poco contacto, poca compenetración. Llegar a acuerdos no resulta fácil. "La autoridad tiene poder para convocar, para consultar. Cuando hay algún problema convoca a una Reunión de Consejo, tres o cuatro o diez gentes que pueden ayudarle a analizar un problema, algún asunto, y ver posibles soluciones. Llega a la asamblea con el asunto analizado, y presenta tres o cuatro opciones, para que la asamblea decida"²⁹⁸.

En síntesis, lo que sucede hoy día es que "algunas autoridades consultan a los caracterizados que consideren ellos. No hay un grupo fijo. Sólo la asamblea general es la que opina y decide"²⁹⁹.

10.3.4 Los contrapesos de poder

En la historia reciente de La Trinidad no ha habido faccionalismo político marcado. El antecedente más cercano es un conflicto que se suscitó en la década de los cuarenta, cuando se formaron dos bandos rivales y hubo brotes de violencia.

Tampoco se registran pugnas en torno a la elección de autoridades. Como vimos, no hay en los cargos de responsabilidad nada que resulte particularmente atractivo para los comuneros. Sin embargo, en ocasión de las elecciones entra en juego el entramado de lealtades. Estas lealtades se tejen en función de la adscripción religiosa y de la pertenencia familiar. Los distintos grupos de intereses suelen turnarse los puestos de poder³⁰⁰.

Los grupos de intereses no operan como bloques estáticos, sino que continuamente se recomponen: "Hay inconformidades siempre. Dos o tres siempre protestan en las

²⁹⁶ Ibid.

²⁹⁷ Entrevista a L.M.P., La Trinidad, 1996.

²⁹⁸ Entrevista al Secretario Auxiliar Coordinador de la empresa forestal comunal, Comaltepec, 1994

²⁹⁹ Entrevista a A.S.R., La Trinidad, 1996.

³⁰⁰ Entrevista a Y. Lara, asesora de La Trinidad, 1996.

asambleas. Pero los grupos inconformes se tienen que adherir a la mayoría. Y al otro año ya no operan como grupo; es eventual"³⁰¹.

Una práctica que impide o dificulta la consolidación de líderes, y que denota la existencia de grupos de intereses enfrentados, es el cuestionamiento o deslegitimación que, en cada recambio de autoridades y de manera casi ritual, se hace a las autoridades salientes. "Existe la inconformidad. Cuando la Unidad de Aprovechamiento Forestal presenta su informe, rinde sus cuentas, a veces no puede presentarlas bien y no falta quien aproveche los flaqueos, para levantarse y protestar"³⁰². En ocasiones, se hacen acusaciones sin más motivo que el deseo de vulnerar el poder y ascendencia del grupo al que pertenece el acusado. Al menos eso sugiere el testimonio de una ex-asesora de las comunidades aludidas: "A principios de los ochenta estuve asesorando, siguiendo muy de cerca la contabilidad del aserradero de Capulálpam. Me consta que no se perdió ni un quinto. Sin embargo, con el cambio de autoridades, se empezó a hablar de un desfalco de \$ 12,000, y se realizó una auditoría. Al terminar una autoridad su período en el cargo, suele ser objeto de críticas, no siempre bien fundadas"³⁰³.

Más allá de las pugnas entre grupos, el celo que se manifiesta en torno a la rendición de cuentas ha permitido, hasta ahora, evitar la malversación de fondos y el surgimiento de caciques.

Los líderes naturales lo son en la medida en que actúan "en bien de la comunidad". Quienes responden (o se dice que responden) a intereses externos, son objeto de una filosa suspicacia, y pierden legitimidad. Es conocido el caso de varias personas que han buscado sobresalir, elevar su status económico y social, a partir del tejido de relaciones con entidades externas: "En la época de ODRENASIJ, algunos paisanos de La Trinidad estuvieron participando de lleno. Entonces el gobierno les ofreció puestos: *mejor los tengo de mi lado*"³⁰⁴. "Esas personas no han tenido participación en las encomiendas [cargos] de la comunidad. Se han metido a lo político"³⁰⁵.

La misma visión crítica fue expresada por uno de los entrevistados respecto a quienes han fungido como contrapartes locales de los asesores externos: "Venían mucho los ingenieros a ver lo de la carpintería. Un paisano se acomodó ahí. Les ofrecía que un refresco, una comida. Ahora tiene carro, casa en Oaxaca..."³⁰⁶. El propio delegado de La Trinidad ante la organización regional, UZACHI, habla de una relación poco fluida con las autoridades de la comunidad: "La autoridad no me cita, para que yo sepa

³⁰¹ Entrevista a A.R., La Trinidad, 1996. Este testimonio tiene una doble lectura: por un lado hace alusión al natural dinamismo del juego de lealtades y alianzas; por otro lado, muestra la igualmente natural renuencia de los comuneros a explicitar, ante los fuereños, la existencia de divergencias al interior de la comunidad.

³⁰² Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

³⁰³ Entrevista a X. Ramírez, 1996.

³⁰⁴ Entrevista a la directiva de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad, 1996.

³⁰⁵ Entrevista al Agente Municipal de La Trinidad, 1996.

³⁰⁶ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1996.

cómo va la cuestión del monte y de la empresa. (...) Si usted está avanzando, lo critican. Cuando viene alguien de fuera, es más fácil que le hagan caso”³⁰⁷.

Sobre esta reticencia, una de las asesoras externas opinó: “La gente que quiere sobresalir no les causa gracia. No les gusta que de repente alguien empiece a tener más que ellos, o que aparezca mucho haciendo cosas. Recurren a este tipo de personas, para las relaciones con entidades externas, pero no les son muy simpáticos”³⁰⁸.

¿Cómo interpretar estas actitudes? La gente parece ser alérgica a todo lo que sea o parezca oportunismo y ambición personal. Recordemos lo que señalan Ostrom (1990, pp. 88-96) y Oakerson (1986, p. 22) respecto a la importancia de la equidad, la reciprocidad y la respetabilidad de los individuos ante sus paisanos, como mecanismos que permiten resguardar los frágiles equilibrios en que se basa la vida comunitaria.

10.3.5 La relación con instancias de poder externas

Ante las instituciones de gobierno, las relaciones han dependido en buena medida de quiénes ocupan los puestos clave. Las comunidades reconocen y agradecen el apoyo brindado por algunos empleados o funcionarios gubernamentales que se han preocupado por apoyarlas, saliéndose de la lógica institucional burocrática. Estos casos resaltan en un panorama en el que predominan la suspicacia y la desconfianza: “En la SARH no hemos obtenido apoyo. Pero si vamos a Oaxaca, luego nos ponen una infracción. Para eso son buenos.”

La imposición de proyectos y ritmos es otro factor percibido, de manera muy negativa, por los comuneros. Un ejemplo reciente fue la campaña de la Secretaría de Reforma Agraria para la elaboración de los reglamentos comunitarios: “Un día llegó un promotor a una asamblea y traía ya un formato. Nos dijo que urgía el reglamento, y que para tal día quería que ya estuviera.”

Los partidos políticos tienen poca presencia en esta región. Muy esporádicamente (en tiempos previos a las elecciones estatales o federales) se llevan a cabo en las comunidades actos de proselitismo.

La principal influencia (al menos en La Trinidad) parece ser la del PRI: “Nuestra gente es muy allegada con el gobierno, porque nos apoyó cuando lo de la lucha por las tierras. Mantenemos esa amistad con el gobierno federal, estatal, y con la CNC. Estamos en contacto. Hemos colaborado con el PRI en las elecciones para diputados, senadores, gobernador, presidente.”³⁰⁹

³⁰⁷ Entrevista a T.C., La Trinidad, 1996.

³⁰⁸ Entrevista a Y. Lara, asesora de UZACHI, 1996.

³⁰⁹ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

A pesar de que la gente observa que "ya cuando están en el puesto, ya ni hacen caso", se reconoce una cultura clientelista: "nuestra gente está acostumbrada a esperar qué va a dar el gobierno"³¹⁰.

Respecto a otras filiaciones partidarias, en Capulálpam alrededor de la mitad del pueblo puede considerarse perredista. El PPS tiene alguna presencia en La Trinidad.

En torno a las figuras de diputados y gobernadores se mueven importantes fuerzas simbólicas. Al respecto cabe relatar el caso del nuevo palacio municipal de Comaltepec. En dos ocasiones el gobernador del estado de Oaxaca prometió inaugurarlos. Y en ambos casos la inauguración tuvo que cancelarse, porque el gobernador notificó, a última hora, que no podría asistir. El edificio, prácticamente vacío, estuvo esperando durante más de un año ser inaugurado.

³¹⁰ Ibid.

PARTE CINCO : LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS

11. LA SILVICULTURA COMUNAL

Entre 1982 y 1984 se crearon en la Sierra Juárez la mayor parte de las empresas comunales de aprovechamiento forestal, utilizando como figura jurídica la que estipulaba en aquel momento la Secretaría de Reforma Agraria: la Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal (UEEAFC). Nacieron entonces la UEEAFC "La Trinidad" y la UEEAFC "San Mateo", de Capulálpam; Xiacuí creó su Unidad Comunal de Aprovechamiento Forestal, Agropecuario y de Servicios Santiago Xiacuí y Anexas; y Comaltepec constituyó la Unidad de Aprovechamiento Forestal "Cerro Comal"³¹¹.

Durante los primeros años en que operaron estas empresas, la madera se vendía en rollo. Los aserraderos de Capulálpam y Comaltepec entraron en operación a finales de los años ochenta y los de La Trinidad y Xiacuí en 1994 y 1995 respectivamente.

Los primeros aprovechamientos forestales por parte de la empresa comunal de La Trinidad tuvieron lugar en 1984. Durante la segunda anualidad, la comunidad pudo ya comprar un camión trocero: "lo que en tantos años no pudimos tener"³¹². Durante los años de arranque hubo anualidades que no pudieron ejercerse, o que la comunidad decidió no ejercer. Pero la presión que significaba la deuda con FIRA constituía en cierta manera un estímulo a los esfuerzos por afianzar la Unidad de Aprovechamiento.

La Trinidad recuperó los fondos de derecho de monte, para poder instalar la carpintería y para un programa de "apoyo al campo", que consistió principalmente en la compra de fertilizante.

11.1 Los servicios técnicos

La responsabilidad legal respecto a la conservación y manejo de los bosques estuvo en manos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos hasta la modificación de la Ley Forestal en 1992 y la creación de la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) en 1994. Desde entonces, los permisos son expedidos por SEMARNAP, con base en planes de manejo a 10 años, y los servicios técnicos forestales pueden ser asumidos por bufetes o direcciones técnicas registrados ante la autoridad forestal.

En el caso de las comunidades de nuestra zona de trabajo, los servicios técnicos forestales estuvieron hasta 1990 en manos de la Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal (UCODEFO) N° 4 "Sierra Juárez Tuxtepec". Uno de los problemas

³¹¹ La gente de las comunidades utiliza el término "la Unidad" para designar a la empresa forestal comunitaria; utilizaremos también este término, así como el de "Unidad de Aprovechamiento Forestal".

³¹² Entrevista a A.L., La Trinidad, 1996.

que bajo este sistema sufrieron las Unidades de Aprovechamiento Forestal, año con año, fue el retraso en los permisos. Se expedían en febrero o marzo, lo que restringía mucho la temporada durante la cual podían realizarse las actividades de corte y extracción de la madera, ya que en junio empieza la temporada de lluvias y en julio vencía el plazo para la finalización de las labores.

En septiembre de 1989, cinco comunidades de la región conforman la Unión de Comunidades Productoras Forestales "Zapotecas Chinantecas de la Sierra Juárez" de Responsabilidad Ilimitada (UZACHI)³¹³, con el fin de manejar, de manera autónoma, los servicios técnicos forestales³¹⁴. A partir de 1991 y a través de la UZACHI, las comunidades agrupadas obtuvieron la concesión de los servicios técnicos forestales. En un principio, esta concesión fue ejercida en corresponsabilidad con la UCODEFO N° 4. UZACHI no recibió la titularidad de la responsiva técnica sino hasta 1993. El 17 de marzo de ese año, la Unión recibió la Constancia de Capacidad Técnica, por parte de la Dirección General de Política Forestal. UZACHI elaboró un nuevo plan de manejo, para un período de 10 años (de la anualidad 1993-1994 a la anualidad 2002-2003).³¹⁵

Desde diciembre de 1991, las comunidades cuentan con permisos persistentes, que se liberan en cuanto finalizan las labores de la anualidad anterior.

11.1.1 Organización de UZACHI

El equipo de UZACHI que brinda los servicios técnicos a las comunidades está conformado por siete personas: los tres responsables, que son profesionistas originarios de las propias comunidades, y cuatro técnicos comunitarios, en general jóvenes con cierta preparación escolar. "Ahora los técnicos son gente conciente, preparada. Tenemos confianza de que van a cuidar. Para eso se formó UZACHI"³¹⁶. La renovación de los técnicos comunitarios tenía lugar cada año. Actualmente, el recambio se realiza cada dos años. Existe una tendencia a la especialización; las comunidades prefieren que una persona se prepare bien en el seguimiento técnico de los trabajos forestales.

Cuenta UZACHI con tres áreas de trabajo: Manejo forestal, Protección y fomento, y Organización y capacitación. El siguiente organigrama da cuenta de la estructuración del equipo técnico y de los vínculos existentes con la ONG asesora (ERA A.C.) y con las comunidades (vínculos indicados con líneas discontinuas). En lo que respecta al acompañamiento por parte de ERA, cabe señalar que miembros de esta asociación suelen asistir a las reuniones de UZACHI, y tienen un destacado papel en la formulación y gestión de proyectos de apoyo a las actividades de la Unión.

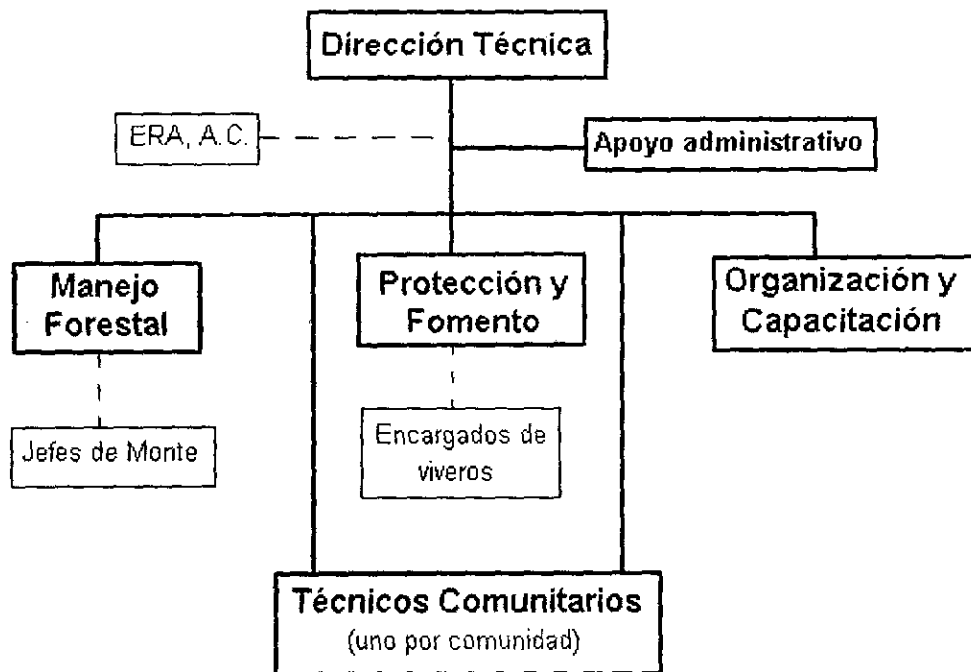
³¹³ Una de las comunidades fundadoras de UZACHI, San Andrés Yatuni, abandonó la Unión en 1992.

³¹⁴ Los objetivos formales de la Unión son mucho más amplios que esto, como se vio en la pág. 153, pero la motivación central que llevó a su constitución fue la búsqueda de autonomía en la gestión de los servicios técnicos.

³¹⁵ El estudio en cuestión obtuvo la autorización de la SARH con fecha 15 de diciembre de 1993.

³¹⁶ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

Figura 10. Organigrama de UZACHI.



UZACHI cuenta con la autorización de las autoridades forestales para ejercer los servicios técnicos. Para ello, ha sido necesario todo un proceso de negociación, ya que las propuestas de manejo diseñadas no correspondían con los cánones que rigen en el gremio forestal: "UZACHI proponía como método de silvicultura intensiva las mini-matarrasas, para imitar el proceso de los rozos abandonados, pero los forestales exigieron que se adoptara el método de árboles padres"³¹⁷.

Como vimos en el inciso 8.2, UZACHI se mantiene principalmente con las cuotas que pagan las comunidades por concepto de "servicios técnicos forestales".

11.1.2 El quehacer del equipo técnico de UZACHI

La labor de la dirección técnica de UZACHI comprende muy diversas actividades:

Planeación participativa de la estrategia de la Unión. Con el apoyo de ERA A.C., la UZACHI llevó a cabo en 1992 un ejercicio de planeación participativa, que permitió precisar y jerarquizar los principales problemas que enfrentaba y trazar una estrategia para enfrentarlos. Asistieron a este ejercicio autoridades municipales de los cinco pueblos que entonces conformaban la Unión.

Ordenamiento territorial. (Ver siguiente inciso)

Planeación, implementación y evaluación de los planes de manejo

³¹⁷ Entrevista a Y. Lara, asesora de UZACHI, 1996.

Estudios de Manejo: Conocimiento de la autoecología de las especies, y sus implicaciones para el turno económico³¹⁸ (en particular para *P. patula* y *P. pseudostrobus*)

Sistema Local de Evaluación de la Sostenibilidad. Se trata de un sistema de cuentas ambientales a escala microrregional, que permite estimar el valor del capital natural y la posible evolución de su valor comercial, simular el impacto de diversas opciones tecnológicas, planificar actividades, dar seguimiento a las medidas adoptadas y reconsiderar políticas de aprovechamiento de los recursos.

Otros estudios:

- Con participación de ERA: Índices de diversidad, Asociaciones, Mejoramiento genético, Establecimiento de áreas y rodales semilleros, Aprovechamiento del hongo blanco.
- Con participación de INIFAP: tratamientos complementarios al piso forestal para propiciar la regeneración natural; medición del área de dispersión de semilla de cada especie.
- Estrategias para el aprovechamiento del bosque mesófilo

Aplicación de los planes de manejo: Esto comprende la labor de marqueo del arbolado a ser derribado, y el control de las áreas de regeneración y cultivo.

Evaluación de la aplicación de los estudios: Existen desde 1993 treinta y seis sitios permanentes de muestreo, que permiten realizar el seguimiento del ecosistema forestal y observar el impacto de los tratamientos en términos de biodiversidad y regeneración. La periodicidad de la toma de mediciones es de tres años.

Organización de la producción: A través, principalmente, de los técnicos comunitarios, la dirección técnica estimula la creación y apoya la operación de las brigadas de protección. Intenta mantener un flujo de información hacia las comunidades mediante la participación en asambleas comunitarias.

Caminos: Los técnicos se encargan de planificar la construcción de los caminos que se requieren para la extracción de la madera del bosque, y brindan asesoría para el trazo y apertura de dichos caminos.

Capacitación: Este es una de las principales responsabilidades de la dirección técnica. En cierto sentido, es el meollo de su razón de ser. La capacitación se dirige, por un lado, a los técnicos comunitarios, que pasan a formar parte del equipo técnico; por otro lado, a los responsables de las empresas forestales comunitarias y a los trabajadores que asumen los trabajos de derribo y extracción del arbolado. Como cada año se produce un cambio de responsables, cada año se capacita al jefe de monte, al encargado de finanzas y al coordinador de la Unidad.

Protección forestal: El equipo técnico ejerce vigilancia sobre los bosques, para detectar la presencia de plagas o enfermedades forestales.

³¹⁸ El turno, como ya dijimos, es la edad a la que conviene cortar el arbolado maduro.

Viveros y plantaciones: Se brinda capacitación y diversos apoyos a las comunidades para el mantenimiento de viveros, el cuidado de áreas semilleras, y la reforestación.

En lo que se refiere a divulgación, UZACHI ha organizado pláticas en las escuelas y ha colocado anuncios en los caminos dirigidos a la prevención de incendios. Además, durante la temporada de sequía, cuando existen más riesgos de incendios, difunde spots radiofónicos.

A nivel de cada comunidad, los técnicos comunitarios son los encargados de supervisar el trabajo en los viveros, la extracción de madera, el control de plagas; también ayudan en el marqueo, labor que, eventualmente, asumirán ellos solos. Independientemente del reconocimiento oficial a sus capacidades, son ya, de hecho, técnicos.

Un problema que se ha presentado en varias comunidades se deriva del hecho de que los técnicos comunitarios en general son jóvenes, y sus opiniones no reciben la atención que podrían obtener si se tratara de hombres adultos. Los técnicos jóvenes carecen de autoridad para hacer cumplir sus instrucciones, puesto que se encuentran inmersos en un sistema "tradicional" de adjudicación de prestigio.

11.2 Ordenamiento territorial y sistemas silvícolas

El estudio dasonómico que regía los aprovechamientos a cargo de Fábricas de Papel Tuxtepec tuvo vigencia hasta 1990. En 1982, al asumir las comunidades de la Sierra Juárez el control sobre sus bosques, siguieron utilizando el sistema silvícola que se establecía en ese estudio: el Método Mexicano de Ordenación de Montes. El resultado de la aplicación de este sistema en el caso de La Trinidad (durante los años de concesión y después) fue el deterioro de casi 330 ha de bosque³¹⁹. De haberse mantenido este método de aprovechamiento, la extracción se habría centrado en las 365 ha restantes de bosque de buena calidad.

De hecho, ésta era la propuesta de algunos comuneros: abrir caminos para "ir detrás de la minita, detrás de la veta".

Durante un período aproximado de 10 años, se habría producido madera de buena calidad, gracias al aprovechamiento de arbolado con diámetros superiores a los 40 cm. Pero al cabo de estos 10 años, en 2003, los bosques de La Trinidad habrían perdido casi todo su valor comercial.

Por otro lado, el altísimo costo de la construcción de caminos ponía en duda la rentabilidad de tal operación, aún en el corto plazo: "Aparentemente, la gente heredó de FAPATUX una especie de *descultura*; le daban más importancia a los precios que a los costos"³²⁰.

Los asesores técnicos de UZACHI, con el apoyo de Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C., tomaron la iniciativa de emprender un proceso de discusión con las

³¹⁹ En esta zona, el arbolado tiene diámetros de 25 cm en promedio. Estos diámetros son inferiores a los que requieren la mayoría de los aserraderos.

³²⁰ Entrevista a Yolanda Lara, 1996.

comunidades, para alertarlas respecto al monto de la inversión que se hubiera requerido, y para cuestionar la conveniencia de acabar en 10 años con los últimos stocks de arbolado maduro.

11.2.1 Un ejercicio de planeación comunitaria de manejo del territorio

En 1992 la UZACHI, con el apoyo de ERA, organizó en cada una de las comunidades pertenecientes a la Unión ejercicios de planeación comunitaria del manejo del territorio. En ellos participaron los responsables y autoridades locales, los técnicos comunitarios y los sectores que más influencia tenían en el trabajo del bosque, incluyendo a quienes radicaban ya en la Ciudad de México pero expresaban su preocupación por la explotación del bosque.

Uno de estos procesos de planeación comunitaria se llevó a cabo La Trinidad en diciembre de 1992 (ERA, 1992a):

- 1) Se formó un equipo de planeación, con el Comisariado de Bienes Comunales, el Agente Municipal, el coordinador de la Unidad de Aprovechamiento Forestal y un grupo de comuneros nombrados en asamblea. Participaron también técnicos de UZACHI, tres miembros de ERA y un técnico de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- 2) Se llevó a cabo un taller para recoger los antecedentes históricos de la comunidad y del trabajo forestal.
- 3) Se realizó un recorrido para constatar el estado de los recursos comunales, explicar cómo estaba la UZACHI realizando los inventarios forestales y discutir las alternativas de uso. Se constató la existencia de diferentes tipos de bosques, que requieren un manejo diferenciado, así como de parajes con potencial "ecoturístico" y zonas que podrían emplearse para la producción frutícola y agrícola.
- 4) Como insumo para una discusión grupal de reflexión, discusión y planeación, se plasmó en grandes papeles murales la información derivada de los recorridos de campo y del inventario forestal. En uno de ellos (cf. figura 11) se dibujó un corte de perfil de los terrenos de la comunidad, que permite apreciar los gradientes altitudinales y la zonificación. Ahí se virtió la información relativa al estado del bosque en términos de existencias maderables y de crecimiento anual del arbolado. En el otro (cf. figura 12) se representó un mapa que permite visualizar, a grandes rasgos, la superficie ocupada por los terrenos agrícolas y los distintos tipos de bosque. En ambos casos, se incluyeron los nombres locales de los parajes, para tender puentes entre la representación abstracta y la experiencia empírica de los comuneros. A partir de los elementos surgidos de la discusión grupal se escribieron, sobre el primer papel, los problemas existentes en cada zona y las acciones a realizar para enfrentarlos.
- 5) Se programaron actividades inmediatas, definiendo las responsabilidades de las autoridades, de UZACHI y de ERA, y los plazos para la realización de dichas actividades.
- 6) Finalmente, se presentó a la asamblea el resultado de la planeación.

Figura 11. Papel mural con la zonificación de los terrenos de La Trinidad. Corte de perfil.

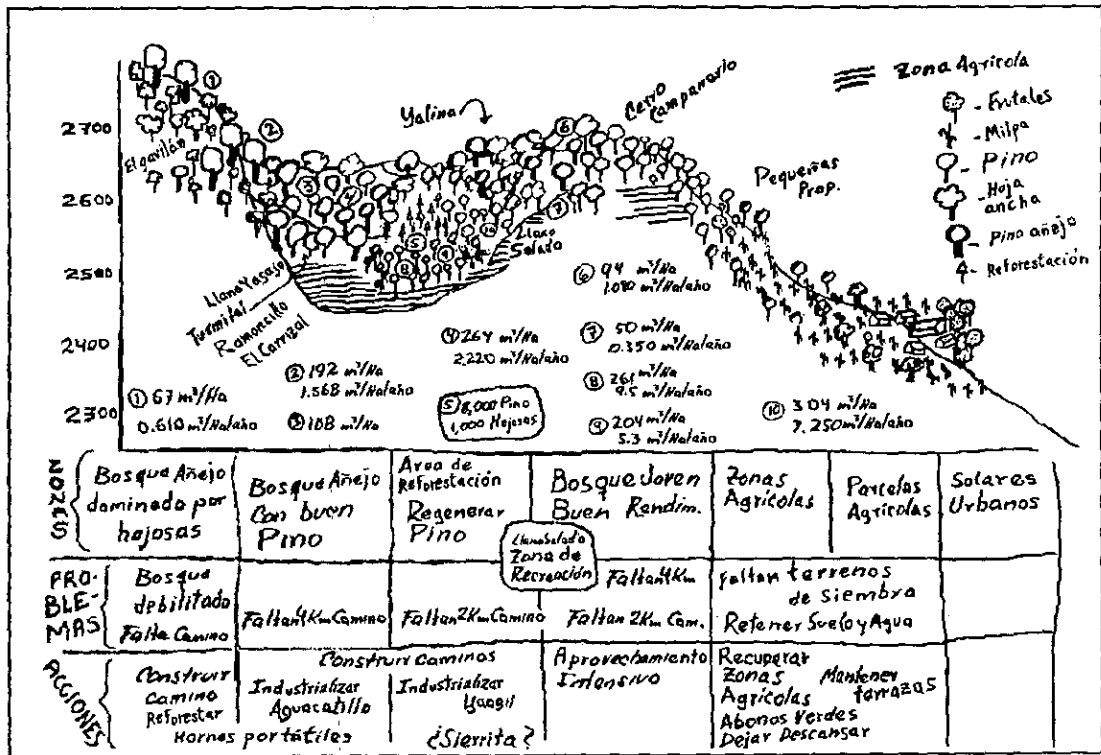
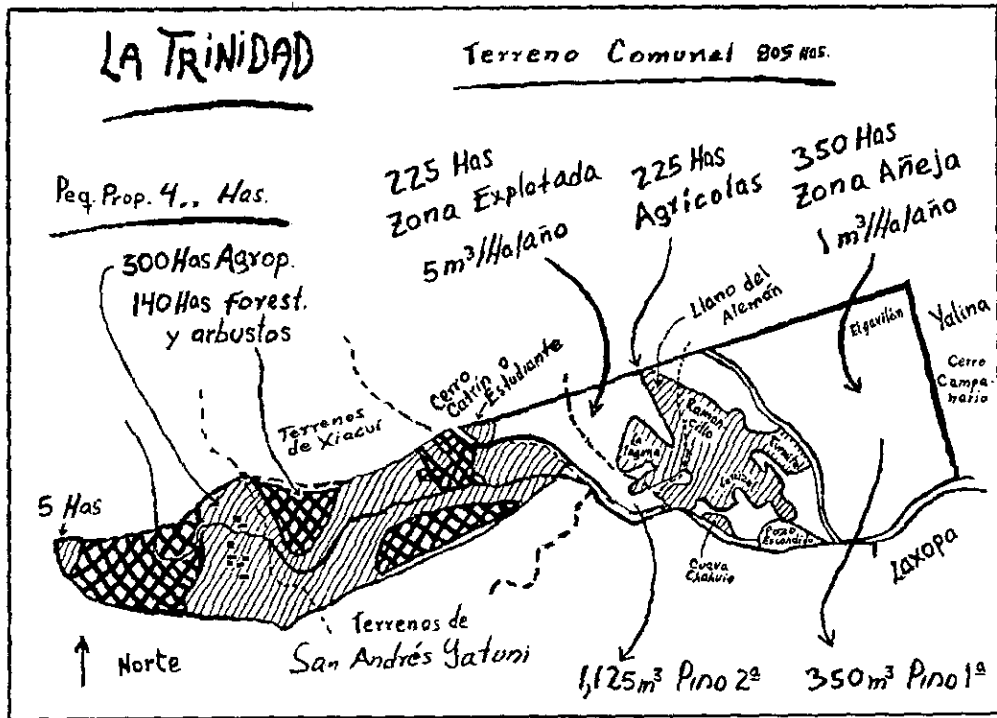


Figura 12. Papel mural con mapa esquemático de ordenamiento para La Trinidad



Resultados de la planeación

La labor de planeación y ordenamiento se llevó a cabo en las cuatro comunidades de UZACHI y contempló no sólo el recurso forestal, sino en general el uso de los terrenos privados y comunales. Se considera indispensable la planeación integrada de los distintos usos del suelo, pues son muy estrechas las relaciones entre los sistemas productivos y entre éstos y los diversos servicios ambientales que se espera obtener.

Del ejercicio de planeación se derivaron diversas estrategias para el diseño e implementación de una estrategia consensada de manejo del territorio, en función del uso actual del suelo, del tipo de bosques, de las altitudes, del tipo de tenencia de la tierra y de la existencia o ausencia de caminos. Se llegó a la definición de los siguientes tipos de manejo:

- Producción agrícola
- Abastecimiento de leña (en propiedades particulares)
- Silvicultura de baja intensidad
- Silvicultura de alta intensidad
- Areas de protección de la fauna
- Reserva forestal (sobre todo en bosque mesófilo)
- Protección a cuencas
- Areas de restauración
- Areas y rodales semilleros

Cuadro 12. Zonas de conservación y de producción en las comunidades de UZACHI

	Produc. forestal	Protec. forestal	Restauración
La Trinidad	696 ha	9 ha	28 ha
Xiacuí	1,180 ha	386 ha	78 ha
Capulálpam	2,674 ha	893 ha	99 ha
Comaltepec	4,063 ha	11,748 ha	40 ha
TOTAL	8,613 ha	13,036 ha	245 ha
% respecto a sup. ftal. total comunal	39%	60%	1%

En los terrenos comunales de La Trinidad, se hizo patente la existencia de dos tipos de bosques, que requieren dos formas diferentes de manejo. Están por un lado las 365 hectáreas de bosques "añejos", con pinos viejos de elevado valor comercial pero lento crecimiento, y falta de caminos; por otro lado, hay más de 300 ha de bosques que ya fueron explotados y donde el nuevo bosque crece a un ritmo de más de 5 m³/ha/año. Además de estos dos tipos, existen en las propiedades particulares zonas arbustivas, que se emplean para el abastecimiento de leña.

Para cada uno de los tipos de uso del suelo se discutieron con los comuneros las formas de manejo y los problemas. Se decidió rehabilitar las 36 hectáreas forestales desmontadas. También se acordó mantener un 29% de los bosques maduros como área de protección de la diversidad biológica. La perspectiva de producción a mediano plazo (año 2004) indica que será posible aprovechar un mayor volumen anual, con arbolado de mejor calidad, que si se hubiera seguido con la tendencia de aprovechar todos sus bosques maduros. Esta opción significa un incremento en los costos de producción entre el 10 y 11%; sin embargo, se decidió apostarle a una mejor calidad del producto (Chapela y Lara, 1995).

Para el aprovechamiento de las áreas ya intervenidas, se decidió adquirir un aserradero capaz de aserrar trozas de diámetros reducidos. El cuadro 13 muestra una comparación entre dos métodos diferentes de manejo de los recursos forestales de La Trinidad: el Método Mexicano de Ordenación de Montes, vigente hasta 1990, y el método derivado del proceso de planeación comunitaria:

Cuadro 13. Comparación de dos sistemas de manejo silvícola para La Trinidad.

	Método Mexicano de Ordenación de Montes	Plan Comunitario de Manejo del Bosque
Tipo de bosque a aprovechar	Bosque antiguo no intervenido	Bosque secundario intervenido
Superficie agotada	327 Has	0 Has
Superficie comercial	365 Has	492 Has
Superficie a rehabilitar		Reforestar: 36 Has Rehabilitar: 363 Has
Producción anual esperada 1994-2004	2,039 M ³	3,117M ³
Superficie con bosques antiguos a dejar intacta	0%	29%
Desarrollo de la industria local	No	Aserradero, carpintería
Producción anual esperada 2005-2015	< 2,000 M ³	> 3,000 M ³

Fuente: F. Chapela y Y. Lara, 1995, p.25.

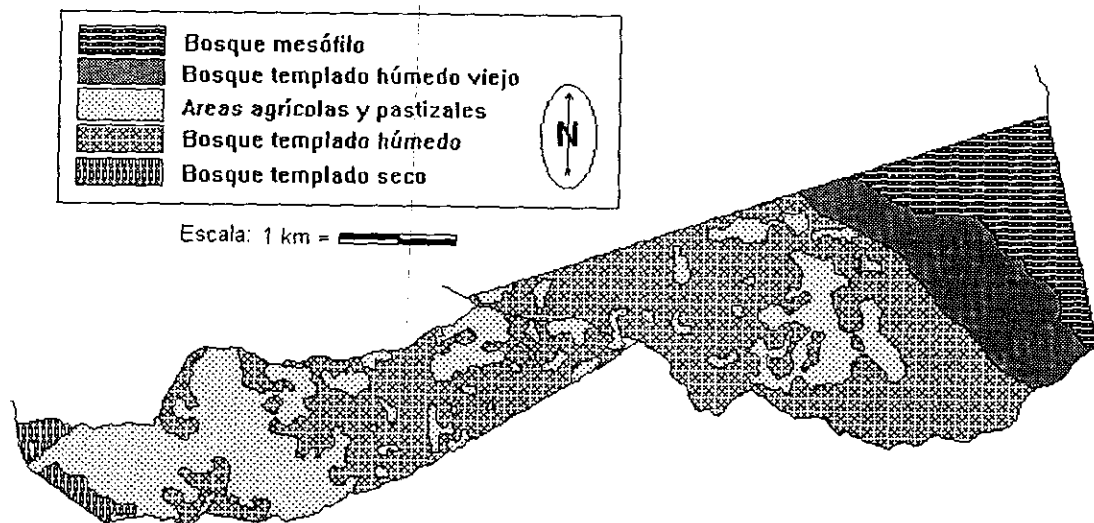
Otro elemento relevante, dentro de la generación de consensos respecto a las áreas de protección y conservación, fue que la definición de áreas para la recarga de los acuíferos se hizo con base en los criterios de los propios comuneros para la protección de los manantiales.

También se puso a discusión el caso de las parcelas agrícolas dispersas en la zona comunal. "El equipo técnico planteó la posibilidad de dejar toda la zona comunal para uso forestal. Pero como había quienes necesitaban tierras para sembrar, se decidió finalmente reagrupar las parcelas en una zona agrícola delimitada, y reforestar las

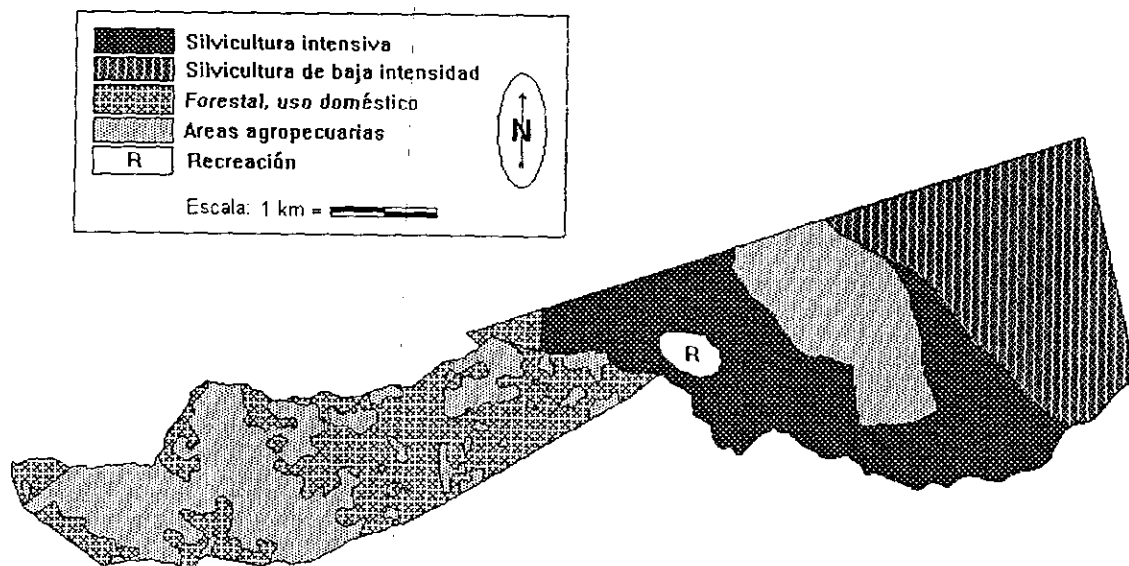
antiguas parcelas dispersas³²¹. Puede decirse que uno de los resultados más importantes fue la delimitación de áreas forestales permanentes y áreas agrícolas.

Figura 13. Resultado del ordenamiento territorial en La Trinidad.

A. Vegetación y uso del suelo en La Trinidad, 1990.



B. Resultado del ordenamiento territorial



Fuente: Estudios Rurales y Asesoría Campesina A.C.

³²¹ Entrevista a Y. Lara, 1996.

Una vez identificados los principales problemas, se hizo una priorización y se establecieron acciones a emprender en cada caso (ver figura 11); se definió quién iba a responsabilizarse de todas estas acciones, así como los plazos para llevarlas a cabo.

Finalmente, se llevó la cuestión a la asamblea comunitaria: "Se repitió todo el asunto: historia, datos del inventario, información sobre los sistemas de manejo, y se les presentó la propuesta de ordenamiento. Se levantó un acta con las firmas de todos los comuneros aceptando el plan" (Ibid.).

Sobre la metodología participativa

El proceso arriba descrito parte de la premisa de que los comuneros pueden y deben asumir un papel activo en la generación de conocimiento y en el diseño de sistemas productivos u organizativos. Un plan de manejo diseñado sin dicha participación puede verse muy bien en el papel, pero no será operativo si no incorpora la visión, los intereses, las prioridades de quienes habrán de implementarlo en los hechos. La metodología participativa en el caso del manejo silvícola supone un proceso de negociación entre dichos intereses y prioridades y los postulados de la ciencia dasonómica. La conciliación de intereses puede no ser fácil —como veremos a continuación— y las normas y lineamientos que surjan de la negociación quizá tendrán imperfecciones; pero al menos no serán letra muerta.

Incorporar la participación de los comuneros en la generación de conocimiento es, también, la premisa metodológica en que se basa el presente trabajo de investigación, tal como se señaló en el segundo capítulo de esta tesis. Obviamente, no se trata de una mera coincidencia: tanto los asesores de UZACHI como quien escribe estas líneas nos insertamos en una tendencia —a la que pertenecen varias organizaciones ciudadanas u ONGs, así como diversos investigadores académicos— orientada hacia un trabajo dialógico con los grupos de base. En el caso de la incidencia en el desarrollo rural, no se trata ya de trabajar "para aumentar la producción" ni de trabajar "para los campesinos" sino de trabajar *con ellos*.

11.2.2 Métodos de aprovechamiento forestal

El resultado de los estudios elaborados por UZACHI y de los ejercicios de planeación participativa fue una serie de planes comunitarios de manejo de los recursos naturales. Dichos planes incluyen disposiciones para el aprovechamiento forestal, que prevén la aplicación del Método de Desarrollo Silvícola bajo dos modalidades: la silvicultura intensiva y la silvicultura de baja intensidad (o método de selección en grupos). Ambos sistemas buscan un reordenamiento de los bosques y una recuperación de las poblaciones de pino, que como resultado de las prácticas de extracción implementadas por FAPATUX fueron dominadas por los encinos y aguacatillos. El pino requiere luz solar para un adecuado desarrollo, y los métodos de manejo están diseñados en función de ello³²².

³²² Una modalidad distinta a las dos mencionadas es la venta de arbolado en pie, que se ha practicado en Capulálpam en terrenos con alta dominancia de encinos. Por ejemplo, durante la anualidad 1995-96 un contratista se interesó en adquirir arbolado de encino, y asumió las labores de corte, troceo,

Remitimos al lector interesado en conocer con más detalle la técnica silvícola aplicada en esta zona al Anexo 4, donde se hace una descripción de tipo técnico que incluye el impacto ambiental y los datos relativos a los volúmenes de producción.

El plan de manejo no es algo definitivo e inamovible; están previstos los mecanismos que le permitirán ir adaptándose a circunstancias cambiantes: un sistema de monitoreo permanente (con sitios) y mecanismos anuales de evaluación del impacto del aprovechamiento, en términos de diversidad, regeneración, crecimientos.

Los volúmenes de corta permisibles se han calculado de manera conservadora. Para el período 1994-2003 se plantea extraer el 70% del incremento corriente³²³. Sin embargo, las comunidades no han aprovechado siquiera ese volumen permisible, lo que se debe en parte a cuestiones de mercado y en parte al temor de gente de las comunidades (tanto radicados en las comunidades como en la Ciudad de México) en el sentido de estar ejerciendo una excesiva presión sobre el recurso forestal. En consecuencia, los volúmenes realmente cosechados han sido inferiores al potencial productivo del bosque.

11.3 La construcción de consensos en torno a los sistemas silvícolas

La necesidad de sacar el máximo provecho económico de los bosques tiene un fuerte contrapeso cultural. La gente quiere salvaguardar sus bosques, y recuerda muy bien la experiencia de la concesión a FAPATUX: "Hemos visto cómo se acaban los montes de algunas comunidades; por eso hay desconfianza"³²⁴. Al mismo tiempo, existe gente que "si por ellos fuera, convertirían el bosque mesófilo en bosques de pino"³²⁵.

Las posiciones de los comuneros son variables; unas veces son más "conservacionistas" que otras, lo que está relacionado con la dinámica de discrepancias y la delimitación de fronteras entre los distintos grupos de interés o afinidad al interior de las comunidades. Hay también diferencias en cuanto a nivel de información, de familiarización con el manejo forestal: "En La Trinidad, la tercera parte de los comuneros conocen ya lo que es el cultivo del bosque, porque han ocupado cargos en la Unidad; para otros sigue siendo algo ajeno: *Eso lo maneja UZACHI*"³²⁶.

extracción y limpia. El pago cubrió únicamente un "derecho de monte" (\$ 60/m³). Los comuneros realizaron en tequio el trabajo de reforestación y apilamiento de residuos.

³²³ El Incremento corriente representa el volumen de madera que, debido al crecimiento del arbolado, está generándose en un bosque. Para el período 1994-2003 se estima un incremento corriente de 315,000 m³ rta, y se programó una extracción de 217,729 m³ rta.

³²⁴ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

³²⁵ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

³²⁶ Entrevista a L.M.P., La Trinidad, 1996.

11.3.1 Aprovechar o conservar

En La Trinidad, un grupo de comuneros (tanto de la comunidad como de los radicados en México) ha manifestado claramente contra los aprovechamientos. He aquí las palabras de uno de ellos: "El monte quiere un receso para que pueda reponerse. (...) Ya es demasiado tarde, ya se fue lo bueno. Se va a acabar. Va a pasar como con Papelera. Aunque se reforeste ya no va a ser igual. (...) El puro montecito nomás está manteniendo a la comunidad. Estamos atenidos a eso. Necesitamos otras fuentecitas de trabajo"³²⁷. Este grupo inconforme es, por cierto, el mismo que se movilizó contra la extracción de madera por parte de FAPATUX, secuestrando camiones.

También en Comaltepec existe cierta tensión al interior de la comunidad, dado que existe una facción que se ha opuesto a los aprovechamientos, y por lo tanto al grupo que ha consolidado su hegemonía a través de su participación activa en la empresa comunal³²⁸. La facción inconforme cuenta con el apoyo de paisanos que viven fuera de la comunidad y tienen los contactos necesarios para ejercer presión en algunas esferas gubernamentales³²⁹. Uno de esos paisanos logró convencer casi a la mitad de la comunidad de que había que detener el aprovechamiento, esgrimiendo como argumento la necesidad de cuidar el equilibrio ecológico. "La asamblea a veces bloquea los aprovechamientos. Esto ha sucedido porque hay cacicazgos. Un cacique llega y convence a la gente. Un 60% de la comunidad no tiene información detallada. Somos rancheros. Y luego en las asambleas hay tantos puntos que no hay tiempo para informarse realmente. Entonces es fácil que llegue alguien y nos convenza"³³⁰.

En esta última comunidad, el panorama se ha complicado por la intervención de algunos grupos conservacionistas, interesados en la protección de una amplia zona de bosque mesófilo, que constituye un tesoro desde el punto de vista biológico³³¹. En 1986-87, algunas ONGs como SERBO y WWF, con apoyo de algunos comuneros de Comaltepec y de la agencia municipal de La Esperanza, emprendieron acciones orientadas al establecimiento de una reserva, con vistas a "proteger la biodiversidad", lo que generó cierta tensión, pues estaba en juego la jurisdicción de la comunidad sobre el bosque. Esta iniciativa soslayó el establecimiento de los indispensables consensos a nivel de toda la comunidad de Comaltepec, y esto propició el surgimiento de tensiones entre la cabecera y esa agencia: "Llegaron hablando de las

³²⁷ Entrevista a S.L., comunero de La Trinidad, 1996.

³²⁸ La actual estructura de poder en esa comunidad es resultado de las transformaciones que se produjeron cuando la comunidad empezó a trabajar el bosque por cuenta propia. Antes de que se creara la Unidad de Aprovechamiento Forestal "Cerro Comal", las familias con más peso en la vida de la comunidad eran las de algunos comerciantes. Con el nacimiento de la Unidad, fueron desplazados por quienes asumieron la dirigencia: Silverio López y, sobre todo, Lino Hernández. De la entrevista a F. Chapela, 1994.

³²⁹ Una persona de Comaltepec, Carlos López, trabaja en el Estado Mayor Presidencial. De la entrevista al Secretario Auxiliar Coordinador, 1994.

³³⁰ Entrevista al Secretario Auxiliar Coordinador. Comaltepec, 1994

³³¹ Comaltepec comparte terrenos comunales con su agencia municipal La Esperanza, donde se ubican los referidos bosques.

riquezas del bosque mesófilo como si fuera suyo, en lugar de primero platicar con las autoridades sobre lo que hay, y que ellas presentaran”³³².

Las autoridades de Comaltepec manifiestan su interés en la protección de la rica biodiversidad del bosque mesófilo; pero plantean que el control sobre una eventual reserva quede en manos de la comunidad: “¿Quién va a encargarse de proteger? (...) Ojo con las imposiciones del gobierno. Si tenemos esta riqueza es porque desde nuestros abuelos la han cuidado. El papá gobierno quiere ahora vigilar los recursos. Si ellos mismos son los que han concesionado. Que no quieran quitarle a la gente su monte, porque entonces sí se van a ir a talar”³³³.

Parece poco factible que una propuesta de reserva llegue a contar con el necesario apoyo político en el ámbito gubernamental. Muchas dificultades han enfrentado los proyectos de reservas que han restringido o suprimido el acceso de los campesinos a sus terrenos y/o recursos.

11.3.2 El problema de las “hojosas”

Uno de los aspectos que ha generado más controversias en las comunidades está relacionado con las prácticas que se aplican en las zonas donde, como consecuencia de la explotación realizada por FAPATUX, hay poco pino y muchas hojosas³³⁴, y especialmente en aquellas donde se aplica el sistema de silvicultura de baja intensidad. Con la tecnología actualmente disponible, resulta muy difícil la comercialización de la madera de estas especies³³⁵, pero de cualquier manera necesita realizarse el derribo de árboles para que los pinos cuenten con suficiente luz solar: “Se explota mal el encino, se corta todo, esperando que no vuelva a renacer. Si está ahí es por algo”³³⁶. “Los ingenieros están haciendo muchas pruebas en nuestro monte. ¿Y si no funcionan? Tumban aguacatillos y encinos grandes, y a cambio plantan unos pinos chiquitos que a lo mejor no van a crecer bien. No se compensa lo que sacan. (...) La naturaleza es sabia. Dicen que el encino es una plaga, pero creo que no. Le da humedad y abono al pino. Unos a los otros se mantienen”³³⁷.

El cuestionamiento de los sistemas silvícolas aplicados en la zona no proviene únicamente de los comuneros, sino también de algunos profesionistas que han hecho evaluaciones siguiendo criterios ambientales, técnicos y económicos, como el Biól. Enrique Jardel:

- se están limitando las opciones futuras para el aprovechamiento de estas especies

³³² Entrevista con el Coordinador de la Unidad de Comaltepec, 1994.

³³³ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994.

³³⁴ El término “hojosas” se refiere, principalmente, a los encinos y aguacatillos.

³³⁵ La madera de encino, por ejemplo, necesita en general secarse y desflemarse para evitar cuarteaduras y torcimientos.

³³⁶ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994.

³³⁷ Entrevista a G.R.M., La Trinidad, 1996. Se soslaya en esta afirmación el hecho de que las hojosas en general no mueren con el corte, sino que retoñan produciendo brotes vegetativos.

- la gran cantidad de residuos que permanecen en las áreas intervenidas dificultan la regeneración y pueden propiciar la propagación de incendios
- existe un riesgo de impacto sobre la biodiversidad por la eliminación de componentes de hábitat importantes para la flora y fauna silvestres (árboles con cavidades, árboles muertos en pie o caídos, etc), y por la generación de un efecto de borde que puede afectar a las especies que se desarrollan en el interior del bosque³³⁸.

Otro de los cuestionamientos es de tipo financiero: ¿Cómo puede ser rentable una intervención que implica derribar y trocear numerosos árboles de especies hojosas?, ¿acaso el reducido volumen extraído de pino costea tal operación? La justificación de esta estrategia es ilustrativa: "Nosotros no lo vemos como un gasto, sino como una inversión. Vamos a dejarles a nuestros hijos bosques más productivos que los que nos dejó Papelera"³³⁹.

11.3.3 Las reticencias hacia el sistema silvícola de árboles padres

Los comuneros han podido observar el vigor del renuevo³⁴⁰ cuando se dejan descansar las parcelas de rozo ubicadas en medio de los bosques. Los pinos, como ya dijimos, crecen muy bien cuando cuentan con abundante luz. A ello se debe que la Dirección Técnica de UZACHI haya planteado la aplicación de minimatarrasas en superficies de 4 ó 5 hectáreas, emulando los rozos. Aparentemente, sin embargo, el constatar que puede haber una adecuada regeneración forestal en los claros no conlleva una comprensión de su factibilidad y conveniencia como método de manejo silvícola. El caso es que las referidas minimatarrasas enfrentaron en las comunidades una fuerte oposición, que obligó a la dirección técnica a retractarse, lo que en algunas zonas tuvo como resultado que se derribaran menos árboles que los necesarios para que la luz pudiera penetrar: "En 1992 hicimos reforestaciones donde había muchos árboles. No tuvieron buen resultado"³⁴¹.

El problema no se ha resuelto, ni se resolverá fácilmente, pues cualquier sistema para el cultivo de pinos necesita asegurar la penetración de la luz, lo que generalmente significa dejar muy ralo el bosque durante cierto período. En el sistema de árboles padres se aplican cortas de regeneración en aquellas zonas donde predomina el arbolado maduro; se extrae una gran cantidad de árboles, dejando únicamente aquellos que producirán la semilla necesaria para la regeneración natural. Es comprensible la preocupación de los comuneros al ver que sólo permanecen en el bosque unos cuantos árboles. Otro motivo de inconformidad es la eliminación de

³³⁸ El Dr. E. Jardel participó, junto con el autor de esta tesis, en la evaluación del manejo forestal de la UZACHI, 1995. El informe está sujeto a las cláusulas de confidencialidad que se estipulan en el contrato con el organismo certificador, Rainforest Alliance - SmartWood Program.

³³⁹ Entrevista al Secretario Coordinador de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de Capulálpam, 1997.

³⁴⁰ El renuevo es el arbolado joven que nace de manera natural de la semilla producida por los árboles maduros y dispersada por el viento.

³⁴¹ Entrevista al técnico comunitario de La Trinidad, 1996.

arbolado joven en los tratamientos de aclareo, donde se cortan aquellos ejemplares con características indeseables (chuecos, enfermos o despuntados) para asegurar que el arbolado mejor conformado cuente con suficiente luz y suficientes nutrientes para un adecuado desarrollo. "Qué bueno que está el aprovechamiento, pero están tumbando árboles chicos. Eso no vemos bien, porque todavía pueden producir. Lo vemos muy malo. Están arralando mucho el monte. Si van a trabajar el monte, que lo hagan con conciencia. Eso es lo que nos interesa a nosotros como viejos"³⁴².

Para llegar a consensos en torno a los sistemas silvícolas la Dirección Técnica necesitará ciertamente intensificar su labor de educación e información, tanto al interior de las comunidades como entre los *paisanos* que se han establecido fuera de la región. También será indispensable conocer con más detalle las distintas racionalidades que están en juego, y crear condiciones para que se establezca un diálogo permanente entre ellas. El reto, en pocas palabras, es la construcción de una cultura campesina silvícola que concilie los criterios vigentes en las comunidades con los principios de la ciencia forestal. Esto, evidentemente, toma tiempo.

Cabe añadir, finalmente, que ninguna campaña de educación hará que desaparezcan por completo las críticas e inconformidades, puesto que detrás de la cuestión tecnológica se adivinan posiciones divergentes dentro de las comunidades: "Hay grupos que utilizan la supuesta *tala excesiva* como pretexto para desprestigiar a otros grupos"³⁴³. De hecho, no sólo intervienen aquí las pugnas y posicionamientos intracomunitarios; de los grupos al interior de las comunidades; también está en juego la relación de éstas con la organización regional, la UZACHI.

11.3.4 Percepción respecto a la conducción técnica de los aprovechamientos

En la medida en que la principal labor de UZACHI ha estado relacionada con los servicios técnicos, es comprensible que los comuneros la conciban más como un equipo de personas que trabajan para las comunidades que como una organización a la cual éstas pertenecen. Es aún incipiente el desarrollo de una identidad regional. En este proceso de conformación de un sujeto regional tiene relevancia la manera en que se percibe la actuación de la Dirección Técnica.

En general, la gente entrevistada manifestó su aceptación del trabajo de UZACHI: "El trabajo en el monte está haciéndose mejor ahora que antes"³⁴⁴. Sin embargo existen también, en las diversas comunidades, personas que no están satisfechas con la conducción técnica de los aprovechamientos forestales, tal como acabamos de ver. Esto ha llevado al surgimiento de algunas *fuerzas centrífugas*: "Pagamos mucho de cuotas. La otra vez, nos pedían quinientos pesos mensuales para pagar a una ingeniera. Estamos amolados y nos quieren sacar más. Si nos excluyen por no pagar, correcto. Mejor que saquen de su propio trabajo"³⁴⁵. "Se están acabando a los

³⁴² Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

³⁴³ Entrevista a Yolanda Lara, asesora de UZACHI.

³⁴⁴ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

³⁴⁵ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1996.

árboles de tiempo. No se está trabajando bien. El ingeniero dijo que iba a haber un mejoramiento de las comunidades, pero no se ha visto. En asamblea se ha dicho que mejor se retire La Trinidad de la Unión, para evitar esos gastos"³⁴⁶.

Para quienes en 1996 estaban al frente de la empresa comunal de La Trinidad, estas inconformidades están directamente relacionadas con la falta de involucramiento e interés, por parte de un sector de la comunidad, respecto a los aprovechamientos: "Cuando empezamos, la UCODEFO se encargaba de los servicios técnicos. La gente sabía que se pagaba por el marqueo. Cuando viene el cambio, y empezamos con UZACHI, la gente aceptó. Pero se desconocía todo lo de la reforestación, los viveros, el cuidado del monte. Los que hemos estado adentro sabemos hasta dónde nos está apoyando. Pero la gente que no ha pasado por aquí creen que sólo se trata del martillazo. Es gente que ni participa. No les interesa comprender lo que se presenta en las asambleas. No van al monte, no conocen. Ellos son los que dicen: *mejor hay que salirnos de la Unión y conseguir servicios técnicos más baratos*"³⁴⁷.

Xiacuí es la comunidad donde más fuerza tiene la corriente adversa a UZACHI: "Algunas personas han planteado la posibilidad de salirse de UZACHI y de contratar directamente los servicios técnicos con alguno de los bufetes que hay en la Ciudad de Oaxaca. Esos bufetes sólo cobran 6 pesos por métró cúbico. Pero ¿qué obtienen las comunidades por esos 6 pesos? Sólo el marqueo"³⁴⁸. Es con base en los resultados silvícolas y en los ingresos derivados del aprovechamiento como puede validarse y legitimarse ante la asamblea comunitaria la permanencia en la Unión.

Independientemente de la existencia de fallas (que la Dirección Técnica reconoce), la labor de UZACHI ha tenido muchas virtudes y logros que, como dijimos, son reconocidos por la mayoría de la gente de las comunidades. Además ha merecido reconocimientos externos"³⁴⁹.

11.4 El trabajo en el monte

En La Trinidad, Xiacuí y Capulálpam, la actividad forestal vino a sustituir la tradicional fuente de trabajo asalariado: la actividad minera (en La Natividad), que fue muy importante hasta 1950-60. Como vimos, la minería sufrió una acentuada decadencia durante la década de los 80s, y hoy se halla reducida a su mínima expresión.

El corte de árboles y el arrime de trocería son trabajos pesados y peligrosos"³⁵⁰. Sin embargo, entre los años ochenta y los años noventa las condiciones de trabajo han

³⁴⁶ Entrevista a S.L., comunero de La Trinidad, 1996.

³⁴⁷ Entrevista a la directiva de la empresa comunal de La Trinidad, 1996.

³⁴⁸ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

³⁴⁹ UZACHI recibió el premio del "Mérito Nacional Forestal", en la categoría "producción", en 1996; y la certificación otorgada por el programa Smart Wood, de la asociación internacional Rainforest Alliance Cf. pág. 253.

³⁵⁰ E. Jardel observó en Macuiltianguis que "muchos troceros viejos, que trabajaron desde el inicio de la concesión, ya no pueden subir al monte. Al no existir relación laboral formal con la empresa, ya que la

mejorado: "En Capulálpam la gente ganaba menos del salario mínimo, no tenían seguro ni nada. Pedían aumento a la empresa: imposible. Las mismas empresas que se crearon para proporcionar empleo a los comuneros, resultaban en su rol de patrones muy poco sensibles a las necesidades de los trabajadores. Llegó el momento en que nadie quería trabajar"³⁵¹

11.4.1 Organización del trabajo en el monte

El derribo de los árboles y el troceo son realizados por pequeñas brigadas, coordinadas por un motosierrista³⁵². Lo mismo sucede con el arrime de la trocería ubicada "cerro arriba" de la brecha, mientras que la trocería localizada "cerro abajo" es extraída con grúas. Las Unidades de Aprovechamiento Forestal aportan el aceite, la gasolina, y además se encarga de llevar a los trabajadores al monte y de traerlos de regreso. El trabajo de corte y arrime es dirigido por el jefe de monte y por el Coordinador de la Unidad. El jefe de monte cuenta con el apoyo del Técnico Comunitario. La cubicación corre por cuenta del documentador. A su vez, el trabajo del jefe de monte es supervisado, en cierta manera, por el Presidente del Consejo de Vigilancia y el técnico comunitario.

Planeación y seguimiento. En La Trinidad ha habido, en años pasados, problemas en la planeación anual de los trabajos, que han ocasionado pérdidas: "Estaban extrayendo madera cuando llegaron las lluvias. Los camiones se atascaban. Luego echaron grava en las brechas, pero la grava desapareció en el lodo". Aprendiendo de los errores, actualmente se programan los trabajos de derribo y extracción de manera que no coincidan con la temporada lluviosa (cf. pág. 235, y cuadro pág. 221).

Además de la planeación anual, existen mecanismos para la planeación semanal y diaria; cada domingo, se planean los trabajos que se realizarán durante la semana siguiente. Y cada tarde, el jefe de monte presenta un reporte al coordinador de la Unidad y al Comisariado de Bienes Comunales, y se planean con precisión los trabajos del día siguiente.

Productos. Los árboles derribados son "troceados" con motosierras, para obtener tres productos principales: los denominados "primarios" (trozas de medidas comerciales, de 2.62 m de largo y con diámetros mínimos de 28 cm); y dos productos secundarios: el trozo corto (de 1.25 m de longitud y diámetros superiores a 15 cm) y el brazuelo (derivado sobre todo de las ramas y las puntas). También se venden como productos secundarios las trozas de 2.62 m de largo y diámetros entre 15 y 28 cm. En La Trinidad, la distribución de productos en el caso del pino, expresada en términos de porcentaje sobre el volumen del arbolado derribado, es la siguiente:

contratación se ha hecho a través de la comunidad, no ha sido posible negociar las condiciones de retiro para los trabajadores". Cf. Jardel, 1990, p. 49.

³⁵¹ Entrevista a X. Ramírez, ex-asesora de las comunidades aludidas, 1996.

³⁵² Esta forma de organización contrasta con la que refiere Topete Lara (1996 ?, p. 237) para el caso de San Juan Parangaricutiro, donde se crearon desde 1981 módulos de trabajo consistentes en tres motosierristas, y una grúa, con un operador, tres gancheros y dos estibadores.

PRIMARIOS	Medidas comerciales:	60%
SECUNDARIOS	Trozo corto:	25%
	Brazuelo:	10%

11.4.2 El monte: una fuente de empleo

Desde 1991, los trabajos de extracción tienen en La Trinidad una duración de cinco o seis meses: octubre y noviembre, más los meses de secas, de febrero a mayo. Durante estas temporadas, trabajan en el monte los motosierristas (5 en promedio), algunos de ellos con uno o dos ayudantes; un "gruyero" (operador de grúa) con 3 cableros; y los choferes de los camiones. En general, quienes realizan la "elaboración" (corte y arrime) son gente joven.

El ritmo del corte de arbolado depende, en cierta medida, de la demanda de madera. Cuando no hay clientes se abre un compás de espera.

Existe, por otro lado, una brigada de 12 ó 15 peones, que trabaja unos diez meses al año, tanto en el mantenimiento de los caminos (cuneteo, bacheo, derrumbes) como en las limpieas previas a la reforestación, las plantaciones y las actividades posteriores a los aprovechamientos (eliminación del desperdicio combustible). Algunos de quienes conforman esta brigada son jornaleros a los que la empresa comunal recurre cuando necesita realizar trabajos puntuales. Cuando no hay trabajo en la agricultura, estos jornaleros trabajan en el monte: llega a haber hasta 25 personas en la brigada; por el contrario, durante la temporada de limpieas y "arrimadas", en particular los meses de junio y julio, la demanda de trabajo agrícola "compite" con las labores forestales. Muchos jornaleros prefieren el trabajo agrícola pues ahí, además del jornal, se les da de comer. Esto ocasiona que los trabajos en el monte se prolonguen hasta agosto e incluso septiembre.

Los señores de cierta edad asumen labores que implican un menor esfuerzo físico y se remuneran por día trabajado.

Otra fuente de trabajo es la elaboración de carbón de encino, que ha sido bastante inestable. Finalmente, dos o tres personas trabajan todo el año en el vivero, colectando semilla, trasplantando, llenando bolsas, etc.

Con todo, parece haber momentos en el año donde faltan fuentes de trabajo: "La Unidad no tiene la capacidad de absorber a toda nuestra gente"³⁵³.

En el cuadro 14 se presenta un calendario de labores forestales y agrícolas para La Trinidad. El cuadro 15 presenta sintéticamente la situación de Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec, en lo referente al empleo forestal y su remuneración.

³⁵³ Entrevista a F.C., La Trinidad, 1996.

Cuadro 14: Calendario de trabajos forestales y agrícolas. La Trinidad, 1996.

MES	TRABAJO EN EL MONTE Y LABORES ADMINISTRATIVAS	TRABAJO AGRICOLA	
		ZONA ALTA	Z. MEDIA
Oct.	Delimitación de las áreas de corta (Dir. Técnica de UZACHI + autoridades comunales) Marqueos, a cargo de la Dirección Técnica. Elaboración. Mantenimiento de brechas.		
Nov.	Continúan la elaboración de madera, el "chapeo" y la reforestación. Inicio del transporte de la madera. Corte y arrime de madera en las minimatarasas		
Dic.	Elaboración de informes, balances, inventarios, a cargo de los directivos salientes. Extracción de madera de las áreas de corta, para poder hacer el "corte" administrativo. Nombramiento de los directivos de la nueva Unidad.	Pizca de maíz	Pizca de maíz
Ene.	Informe financiero a la asamblea Curso de contabilidad y ubicación a nuevos integrantes de la Unidad, a cargo de la Dir. Técnica	Preparación de terrenos	Pizca de maíz
Feb.	Se inicia la Unidad, continuando los trabajos: En los aclareos: derribo, troceo, arrime. En las minimatarasas: terminación de trabajos, quemas controladas, reacomodo de residuos. Marqueo	Siembra	
Mzo - abr.	Se inicia la corta de regeneración, dejando árboles padres. Continúan los aclareos y la elaboración de carbón. Prevención de incendios, mediante campañas educativas.	Termina siembra. Limpias	Prep. terrenos Siembra
May.	Marqueo. Continúan aclareos y corta de regeneración Presentación del informe cuatrimestral.	Limpias y "arrimada"	Siembra
Jun.	Terminación de trabajos de extracción. Extracción y embarque del trozo corto. Al entrar las lluvias, "chapeos" en áreas reforestadas.		Limpias
Jul.- ago.	Limpias y chapeos, a cargo de la brigada de peones. Reforestación. Abasto al aserradero Preparación del informe financiero		Limpias. Arrimada.
Sept.	Brigada: Limpias, chapeos y reforestación Presentación del informe cuatrimestral final		

Fuente: Entrevista a los responsables de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad, 1996.

NOTA: No se incluyó en el cuadro la elaboración de carbón ni el trabajo en los viveros, que prácticamente es permanente.

Cuadro 15. Empleo forestal en Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec.

Capulálpam

- 10% de los comuneros trabaja en las actividades forestales
- Hay una planta fija de 20 ó 25 trabajadores, con algunas prestaciones (10 días de vacaciones pagadas, aguinaldo, pago de siete días de la semana, etc.). Se paga por día trabajado, un jornal ligeramente superior al jornal agrícola vigente.
- Este empleo es permanente y no especializado; si no hay trabajo en la extracción de madera, los chapeos y limpieas, se realizan otras labores como la reforestación, el control de plagas o el mantenimiento de los caminos.
- Además de la planta fija, hay un sector de corteños que sólo trabaja durante las temporadas de corte. La remuneración también es por día trabajado, pero cada brigada percibe una bonificación en función del volumen producido.
- El vivero brinda una oportunidad de empleo durante algunas temporadas, pero sólo hay un trabajador permanente, quien se encarga de los riegos.

Xiacuí

- Las labores de corte y arrime duran seis o siete meses al año
- En ellas interviene un número variable de trabajadores, que fluctúa entre 20 y 50 trabajadores. Los corteños pueden decidir en cualquier momento dejar de asistir (dependiendo, por ejemplo, del calendario agrícola, la calidad del arbolado y los factores climáticos). Esta forma de contratación conlleva una falta de constancia, "pero la empresa se ahorra el pago de prestaciones".
- Los salarios son buenos, en comparación con el jornal agrícola. Al "gruyero" y a los cableros se les paga un sueldo base y además una bonificación según el volumen acarreado.
- El vivero proporciona empleo permanente a dos personas y empleo temporal a seis personas más.

Comaltepec

- Durante las temporadas de corte (unos tres meses) trabajan en el monte unas 40 personas. Hay una docena de motosierristas, cada uno de los cuales escoge algunos ayudantes para conformar una brigada de corte y arrime. Además están el gruyero, el conductor del camión, el velador...
- El pago que recibe cada brigada de derribo y arrime depende del volumen elaborado y de la distancia del arrime. Repartición: 30% para la herramienta (mantenimiento de la motosierra) y 70%, en partes iguales, para los trabajadores.

- Los comuneros trabajan en el monte en la temporada de secas, cuando no hay otro trabajo: el trabajo forestal es un complemento importante para esa época del año.
- Quienes trabajan como peones (en los chapeos previos a la reforestación, en la reforestación, en el vivero y en el mantenimiento de caminos) reciben por cada día trabajado una cantidad ligeramente superior al jornal agrícola, pero las condiciones de trabajo son difíciles. La gente sale de su casa los lunes, trabaja toda la semana en el monte, durmiendo en campamentos, y regresa hasta el sábado.
- En los aprovechamientos trabajan sobre todo gentes que viven en la cabecera, pero ocasionalmente llegan a trabajar comuneros de la agencia municipal de Soyolapan, así como de la comunidad de Aloapan: "A los de Comaltepec a veces no les interesa subir al monte; argumentan que hay poco volumen, que el trabajo no les rinde"³⁵⁴.

11.4.3 La remuneración del trabajo

Las brigadas que realizan el derribo del arbolado asumen también el arrime de las trozas ubicadas en la parte superior de la brecha de saca. La parte inferior es cubierta por la motogrúa. En general, las brigadas están compuestas por un motosierrista y su ayudante, y reciben por cada metro cúbico puesto a bordo de brecha un monto que depende de la distancia del arrime (si lo hay).³⁵⁵ Diariamente cada brigada entrega, en promedio, 20 metros cúbicos. Otras labores que estas brigadas asumen son el descortezado de la trocería para celulósicos, la elaboración de carriles de arrime y la limpia del monte.

El trabajo de los peones, los "gruyeros" y los cableros se remunera por día. Los primeros reciben el jornal, cuyo monto en 1997 era de \$ 27 (sept. 1996), lo que equivale al jornal agrícola. Sin embargo, existe una diferencia, que puede ser significativa: A los peones que trabajan en la agricultura se les ofrece, además del pago del jornal, una comida. En cambio, "cuando uno va al monte, tiene uno que llevar su taco". Sin embargo, en la agricultura el trabajo es sólo ocasional, en tanto que en el monte es permanente. En el caso de los gruyeros y cableros, la remuneración diaria era en 1996 de \$44 y \$35 respectivamente.

Como veremos en el próximo capítulo, ha habido toda una discusión en torno a la forma de remunerar el trabajo de derribo, troceo y arrime. Uno de los elementos que aquí están en juego es la contradicción entre la apertura de fuentes de trabajo (o la duración de estos trabajos) y la maximización de las utilidades de la empresa: El pago a destajo acorta el período de trabajo y abarata los costos, en tanto que el pago por día alarga la temporada de extracción y reduce las utilidades.

³⁵⁴ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

³⁵⁵ Datos de 1995: Por cada metro cúbico entregado a pie de brecha: \$18 por distancias de 0 a 50 metros; \$20 por distancias de 50 a 100 metros; \$22 por distancias de 100 a 150 metros y \$25 por distancias de 150 a 200 metros. En cuanto a la trocería localizada en la parte inferior de la brecha, se pagan \$14, que cubren únicamente el derribo y troceo del árbol

Prestaciones

En caso de enfermedad o accidente de un trabajador, las empresas comunales pagan los sueldos caídos. De hecho, cualquier comunero es derecho-habiente en las clínicas comunitarias.

Muy ocasionalmente ocurren accidentes graves. A principios de 1997 un trabajador murió durante los trabajos de derribo. La Unidad sufragó los gastos fúnebres (\$ 5,000) y otorgó a la viuda una indemnización (\$ 15,000).

Hasta cierto punto resulta sorprendente que prácticamente no se susciten accidentes, tomando en cuenta que no se usan cascos, botas ni guantes. El equipo de seguridad brilla por su ausencia.

11.5 Más allá del aprovechamiento de madera

Las comunidades enlazadas a UZACHI están buscando diversificar el uso y comercialización de productos y servicios forestales. La vulnerabilidad que significa la dependencia en un solo producto (la madera de pino) se hizo evidente a raíz de los problemas que se presentaron durante 1991-94, cuando ingresaron al mercado nacional abundantes volúmenes de madera de pino a muy bajo precio³⁵⁶.

En lo que respecta a los productos del bosque, se han hecho pruebas para la producción y venta de carbón de encino, y se está realizando, con bastante éxito, la colecta y comercialización de hongo blanco. No existen aún las condiciones técnicas para el aserrado y tratamiento de la madera de encino.

Por otro lado, existen avances en lo que respecta a la valorización de los servicios ambientales del bosque. UZACHI se ha distinguido a nivel nacional, e inclusive internacional, como pionera en la valorización tanto de la biodiversidad existente en la zona como del potencial de los bosques en términos de la captura de carbono³⁵⁷.

11.5.1 La producción de carbón

El carbón de encino se produce en esta región desde tiempos inmemoriales, con el sistema rústico de hornos al aire libre. Sin embargo, con el propósito de obtener un carbón de mejor calidad y evitar la pérdida de calor en la quema, UZACHI promovió la construcción de hornos "de media naranja". Un grupo de comuneros (pertenecientes a las comunidades agrupadas en UZACHI) visitó en 1992 los hornos construidos por la Unidad de Producción Adalberto Tejeda, Huayacocotla, Veracruz, y se capacitó en su construcción y operación. Inclusive se llegó a plantear, en esa ocasión, la posibilidad de comercializar de manera conjunta la producción de carbón. A raíz de esta visita, la Trinidad construyó un horno que en cada "hornada" procesa 12 m³ de encino (brazuelo y secundarios) y produce dos toneladas de carbón.

³⁵⁶ De esto se hablará con más detalle en un inciso posterior. Cf. pág. 256.

³⁵⁷ Resulta imposible saber cuántos años habrá que esperar para que se valoricen otros servicios ambientales de los bosques, como la retención de suelos y la alimentación de los mantos freáticos que proveen de agua a los asentamientos humanos.

La operación del horno de carbón se ha topado con varias dificultades. Después de un funcionamiento normal durante 1995, en 1996 se interrumpió. Una de las dificultades es de tipo organizativo: la producción de carbón es responsabilidad de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, la cual debe atender además la producción de madera en rollo. Ha habido en la Unidad responsables que se sienten sobrepasados por la diversidad de las labores que deben asumir. "Si va uno y les dice [a los de la Unidad] que sería bueno [retomar] lo de la producción de carbón, van a decir que suficiente tienen ya con los otros asuntos. Con la producción de madera en rollo se dan por servidos"³⁵⁸.

También ha habido desacuerdos en cuanto al monto de la remuneración: "Los trabajadores de los hornos no estaban conformes: pidieron aumento de sueldo. No se los dieron; y se fueron. Quienes están al frente de la empresa no dan muy buen trato, que digamos, a los trabajadores. Como patronos, a veces son tremendos"³⁵⁹.

Otra de las dificultades es de tipo técnico: Durante la extracción del carbón producido en cada hornada, los trabajadores están sometidos a un calor muy intenso y además se desprende abundante polvo de carbón, causando molestias a los trabajadores: "A los señores no les gusta trabajar con ese horno; prefieren los hornos "parados", al aire libre. Con esos hornos han estado produciendo carbón. Dos de esos hornos producen lo que uno de media naranja"³⁶⁰.

11.5.2 La colecta y venta de hongos

A través de un contacto de UZACHI, las comunidades que la conforman establecieron un convenio de compra-venta de hongo blanco (*Tricholoma magnivelare*) con una compañía de capital japonés, denominada Somariel S.A. de C.V.. Con ayuda de la Unión se fijaron los precios y condiciones de venta. Ahora la relación se establece directamente con los Comisariados de Bienes Comunales de cada comunidad, quienes organizan la colecta y la venta: "Ellos hicieron un llamado [con altavoz] para ver quiénes se interesaban en recolectar el hongo.

Durante la temporada de lluvias de 1996 (julio-septiembre), los recolectores de Capulálpam vendieron cerca de 800 kilogramos, y los de Xiacuí (un grupo de 23 recolectores) aproximadamente 160 kg. En Comaltepec no ha habido mucho interés al respecto.

El precio de este hongo es muy alto:

\$370 / kg	: 1ª calidad
\$180 / kg	: 2ª calidad
\$ 90 / kg	: 3ª calidad

Los colectores pagan a sus respectivos Comisariados de Bienes Comunales un "derecho de monte", cuyo monto fue objeto de negociaciones: "Primero se había convenido un 30%, pero los recolectores dijeron después que así no les convenía el asunto; en Capulálpam acabó estableciéndose un 20% y en Xiacuí un 10%. (...) El

³⁵⁸ Entrevista a V.M.L., La Trinidad, 1996.

³⁵⁹ Entrevista a Yolanda Lara, asesora de UZACHI, 1996.

³⁶⁰ Entrevista a S.L.L., La Trinidad, 1996.

asunto de la colecta y venta de este hongo no se ha llevado a asamblea, porque ¿qué pasaría? : la gente diría *que se les pague a los recolectores su jornal, y el resto que quede para la comunidad*. Pero así, ¿a quién le interesaría recolectar el hongo?³⁶¹.

El que los colectores de hongos perciban un pago superior al jornal a partir del aprovechamiento de un recurso colectivo puede ser percibido por la asamblea comunitaria como una apropiación particular ilegítima de ese recurso, aún cuando los colectores aporten a la comunidad una determinada cuota. Esta tensión entre el beneficio particular y el beneficio colectivo se abordará en las conclusiones.

11.5.3 El aprovechamiento de los recursos genéticos

La alta diversidad genética existente en la Sierra Juárez abre la posibilidad de detectar organismos capaces de producir sustancias de importancia farmacéutica. A través de ERA, UZACHI tuvo conocimiento de la "demanda de genes" por parte de empresas transnacionales químico-farmacéuticas, que en ocasiones llegan a "piratear" esta riqueza en las regiones que han identificado en el planeta como de megabiodiversidad. Resulta difícil imaginar el monto de las ganancias que estas empresas pueden obtener si encuentran genes que den origen a principios activos utilizables en la lucha contra las llamadas "enfermedades de primer mundo".

Se planteó entonces la posibilidad de valorizar esta riqueza, mediante un convenio con la empresa SANDOZ para la prospección biológica en las comunidades de UZACHI. En este convenio se estipula que las comunidades obtendrán no sólo una retribución justa (en caso de que se llegaran a encontrar genes de potencial farmacéutico), sino la posibilidad de asumir la primera etapa de la prospección biológica: la toma de muestras en campo y el aislamiento de especímenes. En 1995 se firmó un convenio a tres años entre ERA, UZACHI y SANDOZ.

Con recursos de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de Xiacuí, se acondicionó un local y se apoyó el proceso de capacitación de los laboratoristas. Cuatro jóvenes de Xiacuí y dos de la Trinidad siguieron en el Instituto Técnico Agropecuario de Oaxaca (ITAO) un cursillo sobre técnicas básicas de microbiología: preparación de medios de cultivo, esterilización y aislamiento. En 1996 el laboratorio estaba ya en operación, y se había emprendido la instalación de otro en La Esperanza (agencia de Comaltepec).

El convenio con la empresa especifica que, de descubrirse un compuesto activo con potencial farmacéutico, UZACHI recibiría regalías de entre 500,000 y 1'000,000 de dólares. Además, la empresa adquiere anualmente por lo menos 2,000 muestras, a un precio de 20 dólares cada una, y paga los gastos de operación (personal de aislamiento) y de toma de muestras en campo.

Una cláusula en el convenio compromete a UZACHI a mantener el ordenamiento territorial que hoy rige el uso del suelo. Pero esta obligación corresponde plenamente a las prioridades que se ha trazado la Unión; la valorización económica de las áreas silvestres es precisamente uno de los elementos que pueden incentivar un mejor manejo del territorio.

³⁶¹ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, responsable técnico de UZACHI, 1996.

Los laboratorios tienen también el propósito de investigar y realizar experimentación en torno a la propagación de orquídeas y de algunos hongos micorrícicos³⁶² como el Matzutake. La idea es diseñar un manejo forestal que tome en cuenta el comportamiento de este hongo, tan apreciado en países como Japón.

11.5.4 La captura de carbono

Existe preocupación, a nivel mundial, por el cambio climático que ya empieza a observarse y que se deriva de una excesiva concentración atmosférica de gases como el dióxido de carbono (CO₂), capaces de retener las radiaciones solares, provocando un *efecto invernadero*. La principal fuente de estos gases es la quema de combustibles fósiles, como el petróleo, el carbón y el gas natural. Corresponde a los países industrializados tomar cartas en el asunto puesto que son ellos los que más gases de efecto invernadero generan (Alatorre, comp., 1994, pp. 7-10).

En el marco de la Organización de las Naciones Unidas, los gobiernos del mundo han llevado a cabo, desde 1991, negociaciones orientadas al establecimiento de normas internacionales para la protección del sistema climático planetario. Se trata de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (en la industria y el transporte) y de mejorar los ecosistemas que absorben estos gases, en particular los bosques³⁶³. En 1992³⁶⁴ se adoptó la Convención Marco sobre Cambio Climático (CMCC) y en diciembre de 1997 el Protocolo de Kyoto, que establece compromisos cuantitativos y calendarizados para los países industrializados.

Estos países tendrán la posibilidad de cumplir parte de sus compromisos financiando en otros países proyectos de eficiencia energética o de fijación forestal de CO₂. Los fondos canalizados por los gobiernos y empresas de los países industrializados para este tipo de proyectos serán captados y distribuidos mediante el llamado "Mecanismo para el Desarrollo Limpio", dependiente de la Conferencia de las Partes de la CMCC. A partir del año 2000, se contabilizarán los efectos de tales proyectos (en toneladas de carbono "ahorradas" o capturadas). Y en el primer "periodo-meta" (de 2008 a 2012), estas toneladas serán incluidas en la evaluación del cumplimiento de los compromisos.

No pasaron desapercibidas para los asesores de diversas organizaciones de productores forestales (incluida la UZACHI) las oportunidades que abre la valorización económica de la captura de carbono. Desde 1995, ERA A.C. se interesó en poner a prueba una metodología desarrollada por el Instituto de Recursos Mundiales (World Resources Institute) para la cuantificación del efecto de distintas formas de uso del suelo en términos del carbono capturado³⁶⁵. De este estudio, y gracias al apoyo

³⁶² Se trata de hongos cuyo micelio se desarrolla en simbiosis con las raíces de los árboles.

³⁶³ Los bosques y los océanos son los principales ecosistemas "sumideros", pero sólo en los primeros puede existir una intervención humana.

³⁶⁴ En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), Rio de Janeiro.

³⁶⁵ Esta metodología lleva el nombre de *Uso del Suelo y Captura de Carbono* (Land Use and Carbon Sequestration - LUCS).

financiero de la Comisión de Cooperación Ambiental para América del Norte³⁶⁶ se derivó una propuesta para la captura de carbono mediante modificaciones en los sistemas agrícolas y silvícolas, tanto en las comunidades de UZACHI como en las de la Unión de Comunidades Ixtlán-Etla (IXETO)³⁶⁷.

En concreto, se plantean los siguientes rubros:

- protección forestal: mantener e incrementar la biomasa en 31,847 hectáreas, mediante una mayor eficacia en la prevención y control de incendios, plagas y enfermedades; se prevé un aumento de 253 m³/ha a 266 m³/ha.
- manejo forestal: mejorar los sistemas silvícolas, incrementando la biomasa y reduciendo el impacto de las operaciones de extracción de productos forestales;
- restauración de áreas forestales mediante actividades de reforestación que complementen la regeneración natural; y
- reducción de los desmontes a través de una mayor productividad agrícola, la aplicación de sistemas agroforestales, el establecimiento de terrazas y la diversificación de fuentes de empleo.

El proyecto está planteado a 30 años, y tendrá un costo de casi 5 millones de dólares, que cubren la inversión ambiental de largo plazo (infraestructura y equipo para el acondicionamiento de caminos, control de incendios y plagas, etc.), la operación, la protección forestal, la asistencia técnica y el seguimiento y evaluación de los trabajos. Dado que se prevé una captura de 836,000 toneladas de carbono, el costo unitario sería de aproximadamente 6 dólares por tonelada de carbono³⁶⁸.

Los fondos obtenidos por la captura de carbono se canalizarán a un fideicomiso que será administrado por las organizaciones. Un comité técnico se encargará de vigilar el avance del proyecto y la operación del fideicomiso será objeto de evaluaciones a cargo de una instancia independiente.

³⁶⁶ Organismo vinculado al Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

³⁶⁷ En particular, las comunidades de Nuevo Zooquiapan y San Miguel Aloapan. Cf. CCMSS, 1997.

³⁶⁸ Los costos para este tipo de proyectos fluctúan entre 5 y 25 dólares por tonelada. Un costo de 10 dólares se considera normal.

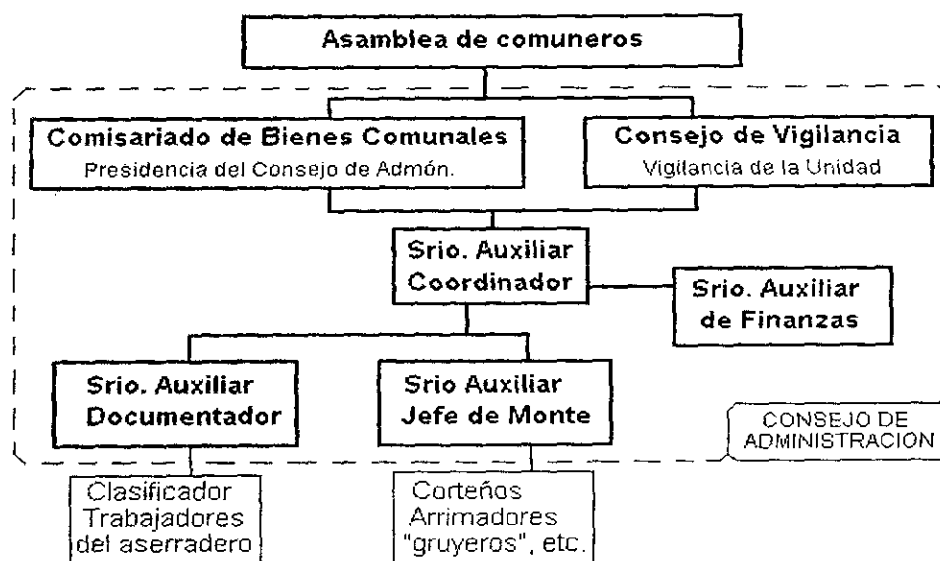
12. GESTION DE LAS EMPRESAS FORESTALES COMUNITARIAS

Para poder conocer las formas internas de organización de las empresas comunales de nuestra zona de trabajo adoptamos una metodología que combina el levantamiento de entrevistas con un trabajo grupal de reflexión y discusión. Tal como señalamos en el capítulo sobre metodología, en La Trinidad tuvimos la oportunidad de organizar un taller de discusión gracias a una confluencia de intereses entre quien esto escribe y las autoridades comunales y responsables de la Unidad³⁶⁹. En esta medida, resulta imposible adjudicar una autoría individual a los elementos analíticos que hemos incluido en este capítulo.

12.1 Estructura organizativa

Tanto en La Trinidad como en Xiacuí y en Comaltepec, la "Unidad" (la empresa comunal) abarca tanto la producción de madera en rollo como el aserradero. En los tres casos, la estructura de la empresa forestal comunal y la de los órganos comunitarios están superpuestas: El presidente del Consejo de Administración es también presidente del Comisariado de Bienes Comunales y el Secretario de Vigilancia de la Unidad es el Presidente del Consejo de Vigilancia. Aunque entre las tres empresas existen algunas diferencias, en términos generales la estructuración organizativa puede representarse con el siguiente organigrama:

Figura 14. Organigrama de las unidades de aprovechamiento forestal de La Trinidad, Xiacuí y Comaltepec.



³⁶⁹ El mencionado taller tuvo lugar en octubre de 1996 y febrero de 1997, en dos sesiones de trabajo. La metodología empleada se describe en las págs. 10 y 11. En el presente capítulo hemos señalado los elementos derivados de este taller con la indicación "Taller 1996-97".

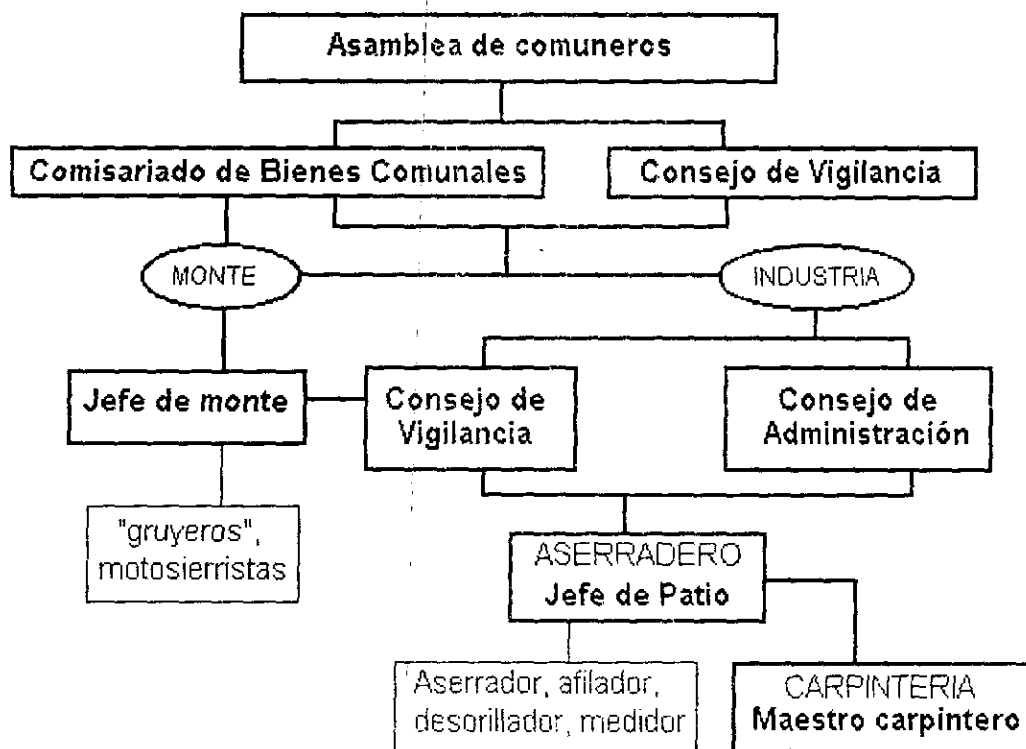
El caso de Capulálpam

En esta comunidad, el Consejo de Administración de la empresa forestal está diferenciado de la Representación Comunal. Existe una separación (a nivel administrativo y fiscal) entre la empresa forestal, que maneja la industria, y la comunidad, que a través de sus autoridades le vende a esta industria la materia prima (arbolado en pie). Incluso la responsabilidad sobre el manejo de los terrenos comunales está repartida; la directiva de la empresa comunal ("la Unidad") está a cargo de las zonas bajo aprovechamiento forestal, mientras que el Comisariado de Bienes Comunales es responsable de los terrenos donde no existe tal aprovechamiento, incluyendo las zonas en proceso de restauración o reforestación. Por ello, parte de las labores de reforestación se realiza en tequio de comuneros.

Es el Consejo de Vigilancia de la Unidad quien coordina las labores en el monte que transforman el arbolado en trocería para el aserradero. Este Consejo no interviene en la operación del aserradero, pero sí en los aspectos administrativos.

Durante los primeros años de funcionamiento de la empresa, el Consejo de Administración cambiaba cada año, lo que dificultaba la acumulación de experiencia. Ahora el período es de tres años.

Figura 15. Organigrama de la unidad de aprovechamiento forestal de Capulálpam.



12.2 La atribución de funciones y responsabilidades

12.2.1 La asamblea

Todos los comuneros son, por definición, dueños o socios de las empresas comunitarias. La asamblea de comuneros (ese heterogéneo organismo que describimos en un capítulo anterior) es la máxima autoridad y en esta medida tiene amplias atribuciones, en particular el poder de elegir a las autoridades comunales y a los directivos de las empresas, de definir cada año qué equipo se va a adquirir y qué porción del volumen autorizado se va a aprovechar; y de fijar el monto de los sueldos y compensaciones que se van a pagar a los trabajadores y responsables de la Unidad, respectivamente. Además, cumple un papel efectivo de control sobre los responsables: "La asamblea cuestiona duro, vigila. Muchos ya no quieren hacer los cargos porque es muy delicado, sobre todo si se maneja dinero. La comunidad reclama todito"³⁷⁰.

Sin embargo las asambleas, como veremos más abajo, tienen evidentes limitaciones, pues no siempre cuentan con suficientes elementos para tomar decisiones acertadas.

12.2.2 La directiva de las empresas

El Comisariado de Bienes Comunales y el Consejo de Vigilancia en pleno (con sus respectivos presidentes, secretarios y tesoreros), junto con los cuatro Secretarios Auxiliares (coordinador, de finanzas, documentador y jefe de monte), fungen como Consejo de Administración de las Unidades, durante el período en que ocupan esos cargos (3 años para el Comisariado y el Consejo de Vigilancia, y un año para los Secretarios Auxiliares)³⁷¹.

La elección de estas autoridades y directivos de la empresa se basa en criterios que combinan, de alguna manera, la lógica del sistema de cargos con la de la "eficiencia": se consideran los antecedentes de las personas (qué cargos han ocupado anteriormente y cómo los han desempeñado); se las elige porque *les toca*; pero a la vez, "se toma en cuenta que sepan leer y escribir, que sepan hacer números"³⁷². "Varias veces, cuando la asamblea elige al comisariado o al coordinador, ellos tratan de zafarse: *Yo no puedo hacer eso. No sé. De nada sirve; la gente les dice: De todas maneras vas. Nadie sabía, todos tuvieron que aprender. Pasa un año, y a la hora de presentar cuentas salen a relucir las fallas. Las autoridades dicen: ¿Ya ven? Yo se los dije. Hice lo que pude...*"³⁷³.

Además de la capacidad técnica, importa mucho la motivación de quienes resulten electos para un puesto: "No importa tanto los conocimientos. Importa el interés"³⁷⁴.

³⁷⁰ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

³⁷¹ En Comaltepec los cargos de tres años se reparten entre los *propietarios* y los *suplentes*. Así los cargos duran 18 meses.

³⁷² Ibid.

³⁷³ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

³⁷⁴ Entrevista al aserrador del aserradero comunal de La Trinidad, 1996.

"La comunidad ve que se ponga [en el cargo] a alguien que más o menos ya sepa cómo está el trabajo. También depende del interés que ponga. Si tiene interés, en quince días está lista. Se puede pedir capacitación"³⁷⁵.

Las reuniones del Consejo de Administración tienen lugar cada vez que se necesita tomar decisiones sobre los asuntos que van presentándose. En promedio, el Consejo se reúne cada mes y medio o cada dos meses.

A pesar de que los puestos directivos forman parte del sistema de cargos, las comunidades decidieron adjudicarles una compensación económica, debido a la intensiva inversión de trabajo y la responsabilidad que implican. En algunos casos se trata de un monto fijo, semanal o mensual; en otros (por ejemplo el del Comisariado de Bienes Comunales en La Trinidad) sólo se cubre los días que dedican a la empresa comunal. En esta comunidad hasta hace unos años el pago de compensaciones tenía lugar los meses que duraban los aprovechamientos, pero ahora los trabajos cubren todo el año, y por ende también los pagos.

El desempeño de funciones en la empresa les permite a los directivos y a las autoridades comunales tener acceso a una pequeña remuneración a la que de otra manera no tendrían derecho. Esta modalidad de retribución del trabajo está a medio camino entre la lógica del "cargo" gratuito y la del empleo propiamente dicho, lo que da pie a ciertas inconformidades, sobre todo en la medida en que existe cierta indefinición respecto a las obligaciones y derechos de quienes ocupan estos puestos: "A los de la Unidad les dan \$ 30 diarios; pero necesitarían justificar. Cubrir sus ocho horas. Y dedicar horas extra para cumplir el cargo"³⁷⁶. El desacuerdo es patente entre quienes desempeñaron cargos antes del establecimiento de las compensaciones: "¿Por qué les van a pagar, si es por cargo?"³⁷⁷.

Aún con la compensación económica, no hay mucho en estos puestos que resulte "atractivo" para el común de la gente. Como requieren una importante inversión de tiempo (prácticamente tiempo completo), durante el año que dura una persona en el cargo (o tres años en el caso del Comisariado de Bienes Comunales), ésta se ve imposibilitada para realizar muchas de las actividades que en otros años realiza para sostenerse y sostener a su familia (la producción agrícola, el desempeño de un oficio, la migración a Los Angeles...). Tan es así que "a veces le dan a alguien un cargo de esos para chingarlo"³⁷⁸. En todo caso, resulta muy distinto asumir un cargo si se cuenta con un "colchón" económico (ahorros, algún negocio familiar y/o hijos en edad productiva) que si no existe tal respaldo.

Un presidente del Comisariado de Bienes Comunales se enfrenta a una situación particularmente difícil, pues debe asumir además el papel de presidente del Consejo de Administración de la empresa comunal. Esto no sólo afecta a quien acepta el cargo, sino también a la empresa, pues las labores en el Comisariado son muy

³⁷⁵ Entrevista a F.M., comunero de La Trinidad, 1996.

³⁷⁶ Entrevista a F.C., La Trinidad, 1996. En 1997 la compensación a los directivos subió a \$ 33.

³⁷⁷ Entrevista a R.R., comunero de La Trinidad, 1996.

³⁷⁸ Entrevista a V.M.L., La Trinidad, 1996.

absorbentes, y esto limita mucho el tiempo y atención que puede el presidente dedicar a la empresa: "Cuando estuve de Comisariado, tratábamos de tener cada mes reuniones del Consejo de Administración. Pero no se pudo. Nos llevó mucho tiempo arreglar lo de los límites [prediales] de la comunidad. Yo tenía que ver qué pasaba en la empresa, pero también cosas de bienes comunales. No se controla bien el cargo y la empresa"³⁷⁹.

A nivel operativo, la administración de la producción de madera en rollo está a cargo del presidente del Comisariado de Bienes Comunales, el Secretario Auxiliar Coordinador y el Secretario de Finanzas. Ellos se encargan de los cobros, la facturación, la compra de refacciones y combustibles, los depósitos y retiros bancarios y la elaboración de los informes financieros cuatrimestrales. El Consejo de Administración es quien toma las decisiones urgentes. Ni el Coordinador ni el Presidente del Comisariado de Bienes Comunales toman decisiones por sí solos.

Las labores en el monte (corte y arrime) son coordinadas y supervisadas por el jefe de monte, con apoyo del técnico comunitario. En principio, es el jefe de monte quien debe dar las indicaciones pertinentes para que el trabajo se haga adecuadamente. En los hechos existen, como veremos más adelante, ciertos vacíos de autoridad.

12.3 Principales problemas organizativos

12.3.1 Las atribuciones de la asamblea comunitaria

Señalamos arriba que la asamblea de comuneros tiene un ámbito de poder (formal y real) bastante amplio, pues toma decisiones estratégicas para la empresa. En las comunidades de la zona de Ixtlán la "voz de la asamblea" es el resultado de interacciones complejas entre corrientes³⁸⁰ al interior de la comunidad, y éstas se derivan a su vez de relaciones entre individuos muy distintos en cuanto a "visión", prestigio, seguridad para hablar en público, capacidad de análisis y de síntesis, motivación y capacidad. La hegemonía en la asamblea depende del tejido de lealtades (familiares, religiosas, etc.) y las dotes de quienes "encabezan", de una u otra forma, las distintas corrientes en presencia.

El margen de incidencia de esta heterogénea asamblea en el desarrollo de las empresas da pie, en ocasiones, a la toma de decisiones que pueden resultar contraproducentes tanto para la empresa como para la comunidad³⁸¹. Cuando una asamblea carece de suficiente información para la toma de decisiones, ésta se convierte en una formalidad tediosa y se incrementan las posibilidades de que existan manipulaciones, es decir que se tomen decisiones precipitadas, con base en convincentes argumentos expuestos por personas o grupos con intereses no explicitados.

³⁷⁹ Entrevista a L.M.P., La Trinidad, 1996.

³⁸⁰ El faccionalismo, como tal, es menos marcado aquí que en otras regiones o comunidades.

³⁸¹ El mismo riesgo existe de que se rechacen propuestas interesantes.

"Se pone un asunto a discusión, pero ¿qué pasa? Un 50% de nuestros paisanos están callados, un 20% están platicando y sólo un 30% están discutiendo la situación"³⁸². Otros testimonios van en el mismo sentido: "Quizá por cuestión de tiempo... con tal de acabar pronto la asamblea, con tal de poder irse, se toman decisiones así nomás. Toman decisiones a la ligera." (...) "A muchos les da miedo hablar en asamblea, o ya se quieren ir"³⁸³.

Cuando no hay interés, o cuando la asamblea carece de suficientes elementos para hacer un análisis cabal del asunto en cuestión, la "decisión de la asamblea" depende directamente de las opiniones de aquellas personas que toman la palabra y, de manera convincente, expresan su punto de vista: "A veces se echan a perder buenas cosas, por gente que desconoce, que no tiene visión. Aunque haya alguien que tenga la idea, que tenga la intención, queda fuera"³⁸⁴. "Todos somos dueños, y todos tenemos derecho a opinar. Pero opinamos mal". "Con tal de que salga el punto la gente vota". "En las juntas generales no podemos sacar alguna conclusión, porque no toda la gente entiende las cosas. No todos lo estudian." "La gente es muy voluble". "A veces por respetar a la asamblea han habido fracasos. Un ejemplo: veníamos trabajando bien con un operador de grúa. Pero el comisariado estaba enemistado con ese operador, y malorientó al pueblo, para que escogiera a otra persona, con quien tenía amistad. Al nuevo todo le daba, todo malgastaba. Por esas fallas y otras por el estilo, quebró la empresa. Ahí está una falla del pueblo"³⁸⁵.

Otro problema es el de las críticas "desde fuera", tan resentidas por quienes se han esforzado por impulsar las empresas. Anteriormente se vio el caso de las inconformidades sobre las formas de aprovechamiento forestal, y se señaló que, detrás de la cuestión meramente silvícola, se translucen posicionamientos de grupos. En La Trinidad, la gestión empresarial (y en particular la falta de ganancias a corto plazo) es otro motivo o pretexto para emitir críticas: "La comunidad exigía utilidades. *Deben hacerle así y asá*, nos decían. Responsables salían y otros nuevos entraban, pensando que ellos sí la iban a levantar. Pero entran y ya la ven difícil"³⁸⁶. "Las cosas desde afuera se ven más fáciles de lo que en realidad son." "A veces la asamblea dice *NO* de algo, pero no dice cómo se va a hacer"³⁸⁷.

Estos problemas se acrecientan en las asambleas donde participan los miembros de la comunidad radicados fuera³⁸⁸ pues éstos suelen emitir opiniones tajantes, a pesar de desconocer la problemática cotidiana que enfrentan las empresas. Sus juicios, a

³⁸² Entrevista a A.R., comunero de La Trinidad, ex-autoridad comunal, 1996.

³⁸³ Entrevista a F.M., comunero de La Trinidad, 1996.

³⁸⁴ Ibid.

³⁸⁵ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994.

³⁸⁶ Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

³⁸⁷ Entrevista a R.R., comunero de La Trinidad, 1996.

³⁸⁸ Nos referimos en particular a quienes viven en la Ciudad de México o en Oaxaca. Los paisanos que migran a Los Angeles suelen tener mayor contacto con la comunidad, gracias a su constante ir y venir y, posiblemente, a que estando en un medio hostil resulta más difícil su integración cultural.

menudo mal sustentados, cuentan con la "autoridad" derivada de un nuevo *status* y del monto de sus cooperaciones económicas³⁸⁹.

Uno de los aspectos donde la "opinión de asamblea" parece obstaculizar el desarrollo gerencial tiene que ver con la remuneración de los directivos³⁹⁰. Más adelante hablaremos en detalle de ello. Baste por lo pronto señalar que no se ha delimitado con claridad el ámbito de poder de la asamblea (y por lo tanto el ámbito que queda fuera de su competencia). No existe un sistema de delegación de poder que permita resguardar los principios básicos de la democracia sin poner en riesgo la eficiente gestión empresarial.

12.3.2 Los trabajadores frente a la empresa

Los comuneros tienen ante la empresa una doble identidad, como trabajadores asalariados y como comuneros "socios". La manifestación de una u otra depende de cómo, en cada coyuntura específica, se ponen en juego sus intereses. Las diferencias de identidad se manifiestan claramente en los conflictos o tensiones que periódicamente surgen en las relaciones laborales.

Un ejemplo es la inconformidad que han manifestado quienes se encargan de la elaboración (corte y arrime), cuando se les adjudican tramos poco productivos: "El jefe de monte se da cuenta del volumen. Si un grupo tiene volúmenes bajos, les dan otro tramo para compensar, o les dan unos árboles. Pero de todas maneras hay problemitas"³⁹¹. Varios de los corteños sólo participan en los trabajos cuando el área de corte está cerca del poblado y/o cuando el arbolado "rinde" (es decir, tiene diámetros grandes, que permiten una mayor productividad del trabajo). La consecuencia de esto es que el avance de los trabajos es irregular; en La Trinidad, durante algunas semanas hay hasta 25 trabajadores en el monte, en tanto que durante otras no llegan a 15.

También ha habido fricciones en torno la remuneración de los corteños y arrimadores³⁹². En La Trinidad, durante un tiempo se utilizó el pago a destajo, pero en 1995 se decidió que el pago sería por día, lo que obedeció a dos tipos de factores: por un lado, el pago a destajo conlleva elevados gastos en poco tiempo, lo que generaba cierta preocupación en administradores y comuneros, por falta de una cabal seguridad respecto al manejo, en el tiempo, de las salidas y las entradas: "Cuando disminuía mucho el capital de las cuentas de banco, las gentes protestaban. Pero no sabían. Cuando conoces costos, no te preocupas"³⁹³. Por otro lado, se buscaba abrir más fuentes de trabajo, prolongar la temporada de trabajos y permitir una mayor

³⁸⁹ Esto no niega que los migrantes puedan hacer contribuciones muy valiosas. De hecho, consideramos estratégica la incorporación a las empresas comunales de personas que han vivido fuera, y que conocen lo que es la gestión de una empresa.

³⁹⁰ Este aspecto se explicitó con claridad en el Taller 1996/97.

³⁹¹ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

³⁹² Nos referimos aquí a las labores de corte y al arrime de la trocería ubicada en la parte de arriba de la brecha, dado que las trozas de la parte de abajo son arrimadas con grúa.

³⁹³ Entrevista a R.R., técnico comunitario de La Trinidad, 1996.

socialización de los beneficios: "Cobrando por metro, los motosierristas salían de ganones"³⁹⁴. Finalmente, las necesidades de planeación de los trabajos para adecuarse a las condiciones climáticas inclinaron la balanza: en 1996 se decidió regresar al pago a destajo, pues se observó que sólo de esa manera pueden terminarse las labores de extracción antes de la temporada de lluvias: "Trabajar por día funcionaría si todos los trabajadores le echaran ganas. Pero sucede lo contrario. No se esfuerzan. Con un sueldo base, entra el conformismo, sobre todo en los jóvenes. Pudiendo bajar, por decir, cinco metros cúbicos, bajan la mitad"³⁹⁵.

Repetidamente se hizo alusión en el Taller 1996-97, y en diversas entrevistas, a la "falta de interés" de los trabajadores, en particular los jóvenes, para llevar adelante la empresa comunal: "Lo que le interesa a nuestra gente es sacar buen sueldo cada semana. Cortar bastante los corteños, acarrear bastante los transportistas. No hay interés por aprovechar bien todos los productos del bosque, los productos primarios y los secundarios. La idiosincracia de nuestra gente se sobrepone"³⁹⁶.

Los comuneros trabajadores tienden así a posicionarse ante la empresa como "obreros" y a verla como una instancia externa. Sin embargo, cuando se suscita un conflicto con una "autoridad" (el jefe de monte, el administrador, etc.) pueden apelar a su condición de comuneros y buscar eludir la relación de poder: "¿Quién eres tú para mandarme?" El trabajo, sin alguien que funja como "capataz", queda en ocasiones a la deriva³⁹⁷.

Entre los retos de las empresas comunitarias están, como lo demuestra lo anteriormente dicho, el de reducir el margen de ambigüedad en cuanto a las responsabilidades de los trabajadores y el de diseñar sistemas que estimulen la productividad de los trabajadores. La motivación hacia el trabajo está relacionada con la formación o sensibilización de los trabajadores jóvenes, pero también, y principalmente, con la política de remuneración del trabajo. Aquí lo esencial es el

³⁹⁴ Entrevista a L.P., La Trinidad, 1996.

³⁹⁵ Ibid. y entrevistas a S.L.L., A.L. y R.R., 1996.

³⁹⁶ Entrevista a R.L.G., presidente de la UZACHI, 1996.

³⁹⁷ Así sucede también en otras regiones, como se ve en el siguiente relato: "En la Unidad de Producción Adalberto Tejeda [de Huayacocotla, Veracruz] los trabajadores tienen horarios y calendarios muy flexibles. En cierto sentido hay un vacío que da pie a una falta de control sobre el desempeño de cada trabajador. El que no haya a quién rendirle cuentas - la empresa resulta algo abstracto - da pie a que algunos trabajadores rindan muy poco. La democracia mal entendida ha llevado a situaciones casi absurdas. Todo es tan "democrático" que no puedes llegar con alguien y decirle: *Haz esto*. La responsabilidad de todos acaba siendo responsabilidad de ninguno". Tomado de la exposición de Javier Díez y de las discusiones en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991.

En Nuevo San Juan Parangaricutiro existe, por lo visto una mayor claridad en las líneas de mando. Uno de los directivos de la empresa comunal manifestó: "Al principio, cuando llegué, me querían calar. Cualquiera me pedía cuentas, me reclamaba, dizque porque era comunero, hasta que les dije: 'Ustedes aquí son empleados míos y yo los mando. Los respeto como comuneros y como trabajadores, pero aquí no son comuneros, sino trabajadores, y yo no les doy cuentas. Allá en la asamblea, allá sí me pueden pedir cuentas y reclamar y lo que quieran, porque allá soy su empleado, pero aquí yo mando'. Ellos han entendido bien, porque se ha explicado en la asamblea y porque no han sentido debilidad". Citado por Gonzalo Chapela, 1993.

establecimiento de equilibrios entre los intereses de los trabajadores y los de quienes, por no ser asalariados de la empresa, tienden a posicionarse a favor de maximizar las utilidades de la empresa "castigando" los sueldos. Evidentemente, la facilidad o dificultad para encontrar estos equilibrios dependerá, en buena medida, de la situación financiera de la empresa.

Tanto en el monte como en las industrias comunales los trabajadores prefieren la modalidad de trabajo a destajo, pero esto se contrapone con la postura que ha predominado en la asamblea: la de adjudicar sueldos fijos, homologados al jornal agrícola. Cuando no existe un estímulo económico al esfuerzo éste requiere de "capataces"³⁹⁸ que cuenten con suficiente autoridad, asumida y legitimada, para supervisar el trabajo y exigir de los trabajadores un desempeño cualitativa y cuantitativamente "aceptable".

12.3.3 Trabas en la profesionalización de los directivos.

Como se ha señalado, los puestos de dirección de las empresas se insertan en el sistema de cargos, lo que establece una dinámica rotativa, cuyas virtudes son innegables: se abren oportunidades de capacitación y participación para un mayor número de comuneros y se reducen los riesgos de "amafiamiento" o el surgimiento de cacicazgos: "Cuando los responsables se quedan mucho tiempo en el puesto, se amafian. Empiezan los abusos, el desvío de fondos. En Capulálpam tuvimos un coordinador de la Unidad muy capaz. Sabía administrar. Algunos proponían que se quedara de gerente permanente. Pero había mucha desconfianza, por lo que nos pasó con FAPATUX. Empezó a haber rumores. Ese señor acabó yéndose".

Los problemas derivados de este sistema de rotación, que a continuación abordaremos, no llevan a las comunidades a poner en duda la conveniencia de mantenerlo. Las discusiones del Taller de Discusión efectuado en La Trinidad y las opiniones de numerosos entrevistados apuntan más bien hacia una readecuación o modernización del sistema. Varios factores, estrechamente relacionados entre sí, conforman la problemática:

La selección de directivos. A pesar de que se busca que los responsables cuenten con una mínima preparación, nada garantiza que tendrán el interés, la capacidad y el respaldo económico que se requieren para realizar su labor de manera eficaz. Se los elige en función de los cargos ocupados previamente y de la manera en que los han desempeñado. No se considera, más que de manera secundaria, la existencia o inexistencia del acervo de conocimientos y habilidades necesario para ocupar un puesto determinado; de hecho, no se cuenta con perfiles detallados de los puestos más importantes.

El sistema vigente de selección de responsables genera notables altibajos en el desarrollo de las empresas comunales: "Dependiendo de la visión de los de la Unidad en turno, la Unidad se levanta o se cae"³⁹⁹.

³⁹⁸ En el caso de los trabajos silvícolas este rol corresponde al jefe de monte.

³⁹⁹ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

El término *visión* no sólo se refiere a la capacidad técnica o administrativa de los directivos electos, sino que alude a algo más importante aún: su interés y orientación: "Hay que ver que los directivos tengan ganas de hacer por su pueblo, y no buscar su beneficio personal"⁴⁰⁰.

En el Taller de Discusión se señaló que "gente capacitada sí hay" ... pero "la forma de nombramiento es lo que nos está afectando" ... "La democracia no nos está funcionando". El reto se formuló en los siguientes términos: "se necesita un *cargo perfilado*".

Duración, responsabilidad y remuneración de los puestos directivos. No es mucho lo que se le puede pedir a un directivo que sólo está un año en el puesto y que no tiene un sueldo que le permita vivir. La compensación monetaria adjudicada a quienes asumen los puestos directivos es insuficiente para que puedan mantenerse. Aceptar un cargo de éstos equivale, en estas condiciones, a asumir un sacrificio. Esto limita fuertemente la capacidad de incidencia de la asamblea sobre la forma en que se lleva a cabo la dirección de la empresa; tal como se señaló en el Taller de Discusión, "es por cargo y no se les puede exigir"⁴⁰¹.

El período de un año es a todas luces excesivamente corto, tomando en cuenta que el proceso de capacitación requiere de varios meses: "Cuando apenas le están agarrando, ya vienen otros".

Se observa asimismo una deficiente definición de las responsabilidades de cada uno de los directivos: "En una mina cada quien tiene su función. Pero aquí es diferente. El coordinador no sabe cómo mover a su personal, y por eso el aserradero no rinde". Esto contribuye a generar un malestar en torno a la remuneración de la directiva: "El Comisariado de Bienes Comunales cobra, vaya o no vaya al monte. El jefe de monte, aunque llueva, cobra. Así ¿cómo se va a levantar la empresa?"⁴⁰²

El Taller de Discusión abordó ampliamente estos problemas, cuya solución necesita estudiarse de manera integrada: El eventual alargamiento de los períodos administrativos conllevaría una reformulación de la política de remuneración del trabajo, pues sería excesivamente oneroso para los directivos ocupar estos puestos durante más de un año sin más ingresos que las compensaciones otorgadas por la empresa. A su vez, una nueva política de remuneración llevaría a la redefinición del ámbito de responsabilidad de los directivos: "se les va a pagar y así se les va a exigir".

De hecho, en una estrategia de profesionalización gerencial o reconversión organizativa, a los anteriores aspectos necesitaría añadirse el del "cargo perfilado".

⁴⁰⁰ Opinión emitida en el Taller 1996-97.

⁴⁰¹ Lo anterior se refiere a la fiscalización de los directivos durante su gestión. No sucede lo mismo al finalizar cada período, cuando los directivos salientes son objeto de diversas críticas, con mayor o menor fundamento, que cumplen una función de renivelación de prestigio.

⁴⁰² Aquí nos parece importante recordar que la empresa mencionada por este comunero supo sobrevivir en una época en la que quebraron numerosas industrias forestales privadas, a resultas de la entrada al mercado nacional de abundante y barata madera extranjera.

La acumulación y transmisión de la experiencia. En las empresas comunales de nuestra zona de trabajo, no existen mecanismos para que los aprendizajes obtenidos por una directiva durante su gestión puedan ser aprovechados en un siguiente período. Al abandonar el cargo, los comuneros no tienen ningún interés en transmitir su experiencia, y no hay nada que los conmine a hacerlo; por su parte, quienes son electos para un cargo difícilmente aceptarán que se les diga cómo desempeñarlo: parte de la "compensación" por haber aceptado ese sacrificio es contar con un amplio margen de autonomía: "Es muy difícil opinar sobre lo que lo que hacen los responsables de la Unidad, sobre lo que puede hacerse. Los de la Unidad sienten que uno se mete en lo que les toca a ellos. Para evitar conflictos, mejor uno se calla"⁴⁰³.

Cuando a la falta de puentes se añaden fuertes diferencias de *proyecto* entre los salientes y los entrantes, pueden peligrar no sólo la continuidad estratégica de la empresa sino su existencia misma.

Un elemento que podría amortiguar el efecto de estas rupturas es la presencia de un cuerpo de consejeros. Pero en La Trinidad no hay canales para que los hombres con mayor experiencia la compartan con aquellos que, siendo más jóvenes, asumen cargos de responsabilidad: "Van a decir: *Tú ya estuviste en el cargo. Ahorita estoy yo. A ver cómo me las arreglo*". El Consejo de Caracterizados, que durante siglos cumplió este tipo de función, ha sido prácticamente desmantelado⁴⁰⁴, lo que puede haber significado "tirar al niño con el agua de la bañera".

De esta manera, las comunidades y las empresas desperdician un recurso precioso: el conocimiento, la información, la experiencia adquirida en la práctica por quienes han ocupado los puestos de responsabilidad. Se está perdiendo la principal fuente de conocimiento sobre la que puede construirse la sustentabilidad de la actividad silvícola comunitaria. Es esto, más que la rotación de los cargos, lo que dificulta la continuidad estratégica de la conducción de las empresas.

Se trata de un fenómeno "comprensible", en la medida en que existe cierto desfase entre la experiencia acumulada por los mayores y las necesidades de las empresas en la época actual (entre otras, las relacionadas con el mercado, la tecnología, la normatividad, la contabilidad y las responsabilidades fiscales).

⁴⁰³ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1996.

⁴⁰⁴ Como ya vimos, sólo algunas autoridades han recurrido al Consejo de Caracterizados para tomar ciertas decisiones delicadas.

13. LAS INDUSTRIAS COMUNALES

Para una comunidad campesina la organización de la producción de madera en rollo es, como acabamos de ver, todo un reto. Con mayor razón lo es la gestión de industrias comunales, pues ésta conlleva una gran complejidad en cuanto a la definición de responsabilidades, el establecimiento de consensos, el control contable, la capacitación, la estrategia tecnológica y la comercialización. El presente capítulo aborda el caso de La Trinidad. Siguiendo un orden cronológico, veremos primero la experiencia del taller comunal de carpintería y posteriormente la del aserradero comunal.

13.1 El primer proyecto de taller de carpintería

Desde 1983 emprendió La Trinidad un proyecto de carpintería comunal, con apoyo de dos asesores que se involucraron prácticamente de tiempo completo en el proyecto⁴⁰⁵. Con un crédito del programa COPIDER se adquirió maquinaria y se formó un capital de trabajo. Con otro crédito, de FIRA; se compró herramienta manual. La Comisión del Papaloapan aportó el cemento necesario para construir la nave. Con estos apoyos y mucho entusiasmo personal, los integrantes del Comisariado de Bienes Comunales y del Consejo de Vigilancia pusieron manos a la obra.

En 1984 el taller inició sus operaciones, con un permiso por 300 metros cúbicos. Inicialmente, se planteaba producir mensualmente 180 sillas, 36 mesas, 24 roperos y 24 vitrinas. De esta manera, se preveía cubrir en un año el monto inicial de la inversión. Sin embargo, el experimento duró pocos meses, debido a varios factores: "Quisimos saltarnos los pasos. Metimos velador, administrador, todo. Los costos se elevaron y hubo fallas administrativas, por no ir poco a poco. La carpintería se fue pa'abajo"⁴⁰⁶. "Como era comunal, la gente pensó que era como un venero, un yacimiento. No se cuidó y se fue a la quiebra"⁴⁰⁷.

Otro elemento que intervino fue la falta de capacitación o de profesionalismo: "Conséguimos un pedido de 1000 repisas modulares. Pero hubo un cambio de comisariado y la nueva administración no tenía el material a tiempo; faltaba madera, faltaba barniz. De las 1000 repisas sólo se pudieron entregar 200. El pueblo dijo *esto no funciona* y se cerró la carpintería"⁴⁰⁸.

Estas repisas modulares fueron parte de un intento de comercialización realizado por una ONG: ANADEGES. La idea era que varios talleres campesinos, dispersos en distintas partes del país, produjeran lotes de repisas, con las mismas medidas, para que fueran ensamblables. El experimento no funcionó bien: para que una pieza embonara

⁴⁰⁵ Ver La Trinidad Ixtlán, X. Ramírez y S. Madrid, 1983.

⁴⁰⁶ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1994.

⁴⁰⁷ Entrevista a L.M., La Trinidad, 1996. Finalmente, esta es la "tragedia de los comunes".

⁴⁰⁸ Entrevista a G.R.M., La Trinidad, 1996.

con la siguiente la precisión necesitaba ser milimétrica, lo que resultaba difícil tomando en cuenta las condiciones y técnicas de producción vigentes.⁴⁰⁹

Una cuestión que nunca logró resolverse cabalmente fue la relación entre la carpintería comunal y los talleres particulares. El proyecto planteaba un funcionamiento complementario: dado que la carpintería comunal contaba con maquinaria más sofisticada que varios de los talleres particulares, podría permitir la fabricación de piezas específicas para los muebles que se fabricaban en cada uno de ellos. Se proponía que los carpinteros usaran el taller para los acabados y para reunir volúmenes más significativos de producción, que permitieran responder a pedidos importantes. Se hablaba de una especie de cooperativa de carpinteros, que canalizara beneficios a la comunidad, pero que se manejara de manera más autónoma. En la práctica esto nunca llegó a cuajar, lo que redundó en una falta de interés por parte de los carpinteros e incluso en una franca oposición, debido al temor de perder el trabajo.

Otro elemento, de acuerdo con una de las personas que brindaron asesoría durante el proceso del taller, fue la existencia de tensiones al interior de la comunidad: "Si en un principio veíamos a La Trinidad como una comunidad unida, al irnos adentrando en la vida de la comunidad pudimos percibir mejor las *grillas* internas. Cuando terminaba su período un comisariado de bienes comunales, quien lo sustituía se dedicaba a denigrarlo. A veces no veíamos mucha unidad, que digamos.

"La aventura del taller comunal de carpintería fue en este sentido una dura lección para nosotros. Fue un proyecto que promovimos junto con el Comisariado de La Trinidad de aquel entonces. Nos dedicamos de lleno a ello y logramos conseguir créditos en varias dependencias. Para entonces, por cierto, en algunos ámbitos gubernamentales nos acusaban de 'revoltosos'; en esa época resultaba sospechoso que gente como nosotros anduviera por las sierras apoyando procesos de autogestión. Finalmente, después de muchos esfuerzos, el taller empezó a funcionar. Pero ¿qué pasó? Con el cambio de autoridades se decidió cerrar el taller: *que porque no rinde*.

"Nosotros ya no entendíamos nada. ¿No era entonces un taller lo que quería la gente? ¿Dónde había quedado el interés? Fue nuestra primera decepción. Nos dolió enfrentarnos a la existencia de *grillas* intestinas; entendimos que la unidad de la vida comunal y las decisiones colectivas no eran lo que nosotros esperábamos o imaginábamos. Parecía existir una lógica de alternancia en el poder de distintos grupos: la asamblea ponía a uno de un bando y en el período siguiente a uno del otro bando. Esto quizá permitía cierto equilibrio pero en este caso impidió la continuidad del proyecto"⁴¹⁰.

Sin embargo, la idea de instalar un taller no había caído en saco roto.

⁴⁰⁹ Entrevista a X. Ramírez, 1996.

⁴¹⁰ Entrevista a X. Ramírez, ex-asesora de La Trinidad, 1996.

13.2 El nuevo taller comunal

En 1989, la asamblea comunitaria de La Trinidad decidió retomar el proyecto y designó a una Comisión para buscar un lugar bien ubicado en donde instalar el taller. Se consiguió un terreno a bordo de la carretera (con el propósito de lograr una mayor accesibilidad para los potenciales clientes) y en 1990 se emprendió la construcción del local, gracias a una aportación comunitaria de 90 millones de viejos pesos y a un apoyo de SEDESOL de 36 millones. En 1991 se reinició la producción de mueble; la carpintería estaba mejor equipada que el primer taller: torno, cepillo, sierras circulares, cierra cinta y canteadora; se producía silla, mesa, puerta, cama, y todo tipo de muebles. La administración fue asumida por el Comité pro Construcción del Taller Comunal, y un maestro carpintero quedó a cargo de la conducción de los trabajos.

La comunidad decidió invertir en la capacitación de varios jóvenes: "Del dinero que se juntó para la carpintería una parte se agarró para becar a unos muchachos para que aprendieran. Se le pagaba a un maestro para que les enseñara. Había seis aprendices, pero no les gustó el tipo de trabajo, y la beca era sólo de 5 mil (viejos) pesos diarios. El maestro era autoritario y ellos se enfadaban. Se fueron saliendo. Varios emigraron. Lo que invirtió la comunidad se perdió"⁴¹¹.

En 1992, la administración de la carpintería quedó a cargo de la Unidad de Aprovechamiento Forestal: "Cambió la forma de administración. Ya no se entendieron con el maestro [carpintero]. No abastecían el material que había que comprar en Oaxaca, el clavo, la pintura. El maestro dijo: 'Si no me arriman material, ¿yo qué hago? Voy pa'fuera'"⁴¹².

En 1993 se decidió entonces contratar a un administrador especial para la carpintería, pero las dificultades continuaron: "El no sabía nada de carpintería. Una vez se consiguió un pedido importante en un albergue y él fue a hacer el presupuesto. Pero no sabía cuánta madera se necesitaba, cuánta mano de obra. A ciegas lo hizo. Así lo que pasaba era que había mucha producción pero pocas utilidades. Se hacían cambios y más cambios y la cosa no mejoraba"⁴¹³.

Desde mediados de 1993 la asamblea decidió confiar la conducción y la administración del taller a un joven carpintero, el cual realizó un esfuerzo para mejorar la calidad de la producción: nuevos diseños, acabados, combinación de diferentes maderas, etc.

"Con él la carpintería medio que funciona, medio que no. Hay poca gente. El maestro a veces se desmoraliza porque la comunidad sigue reclamando, porque no hay ingresos, falta material y barniz, y él siente que los chalanos no le ponen interés al asunto. Que están nada más por ganar el chivo, sin otra motivación. Se queja de que para que hagan algo él tiene que estarles diciendo *Haz esto, haz lo otro...*"⁴¹⁴.

⁴¹¹ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1994.

⁴¹² Entrevista a G.R.M., La Trinidad, 1996.

⁴¹³ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1994.

⁴¹⁴ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1994.

13.3 ¿Pago a destajo o sueldo fijo?

Durante una época, el carpintero a cuyo cargo estaba el taller comunal logró negociar con el Comisariado de Bienes Comunales que el trabajo se hiciera "por contrato": sobre cada pedido, le pagaba al Comisariado un 10 ó 15%, dependiendo de quién facturaba; lo demás lo administraba él: compraba materia prima, les pagaba a los ayudantes y conservaba el resto como pago de su trabajo. La carpintería comunal no sólo ganó dinero, sino prestigio⁴¹⁵. Este mismo esquema es el que practica el entrevistado con su ayudante: "Yo le pago una equis cantidad por trabajo terminado. El decide cuántas horas va a trabajar, se las arregla y saca el trabajo. Si lo hace pronto, él sale ganando y yo también". La fórmula que puede resumir este esquema es: "Así como me chingo, así gano".

La incorporación de ayudantes era sumamente flexible; el número de trabajadores dependía de los pedidos. El aludido carpintero relata: "Cuando me llegaban pedidos importantes me jalaba a mis familias, mis amigos o conocidos, para echarle montón. Una vez el INI nos pidió 200 sillas y 50 mesas. Ocupé 6 ayudantes. En un mes, trabajando hasta tarde, terminamos el pedido. Hubo utilidades comunales por casi cuatro mil pesos. A la empresa le convino y también a mí"⁴¹⁶.

Durante el año y medio que funcionó de esta manera la carpintería, se obtuvieron utilidades por nueve mil pesos, y se pagó una deuda pendiente de cinco mil pesos.

Sin embargo, a principios de 1995, con la entrada de nuevos responsables a la Unidad, en una asamblea se decidió suspender este tipo de relación laboral y regresar al pago por día: "Las asambleas son las que voltean todo."⁴¹⁷ Le querían pagar [al maestro carpintero] 35 pesos diarios. Él dijo: *si me van a traer así, mejor me voy*. (...) Los carpinteros, trabajando por su cuenta, pueden ganar mucho más. Les llegan pedidos, se ponen a trabajar diez, doce, catorce horas diarias y los sacan. Buena utilidad les queda. (...) En la carpintería comunal, cobrando por día, no se gana bien. Se pregunta uno: *¿a quién voy a beneficiar? ¿a mi familia o a la comunidad?*"⁴¹⁸.

La carpintería trabajó durante 1995 bajo la administración de la Unidad: "Se administraba como una empresa aparte y se compraba madera al aserradero. Pero las decisiones sobre compra de equipo, contrataciones de chalanos, búsqueda de mercado, las tomaba el administrador de la Unidad. Y no tenía el conocimiento necesario para sacarla adelante"⁴¹⁹.

⁴¹⁵ Entrevista a G.R.M., La Trinidad, 1996.

⁴¹⁶ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

⁴¹⁷ Esto trae a colación una experiencia en un ejido de Quintana Roo: "Una cooperativa forestal logró iniciar con relativo éxito un taller de juguetería que fabricaba cajas con cubos de madera, cada cubo de una madera diferente: todos los colores y tipos de veta que uno pudiera imaginar. Era una buena manera de valorar la biodiversidad, pero la cosa no funcionó, en gran parte porque no se le dio una dirección gerencial, un manejo empresarial. Todo se sometía a la decisión de la asamblea" Eckart Boege, comunicación personal.

⁴¹⁸ Entrevista a G.R.M., La Trinidad, 1996.

⁴¹⁹ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

13.4 El taller de La Trinidad: ¿un elefante blanco?

A principios de 1996 la carpintería cerró. Nadie quiere asumir la responsabilidad de intentar levantarla. "Muchos no quieren trabajar en la carpintería comunal porque a veces hay críticas de que se quieren beneficiar ellos"⁴²⁰. En un capítulo posterior profundizaremos el análisis de las limitaciones organizativas que provocaron esta nueva interrupción en el proceso. Baste por lo pronto mencionar tres elementos:

- la falta de una política de remuneración que resultara atractiva para los carpinteros
- las deficiencias de tipo técnico y administrativo de quienes toman las decisiones estratégicas para la operación del taller
- la falta de mercado; esto puede tener que ver con una contracción general del mercado, y con una creciente competencia, pero también apunta hacia deficiencias organizativas. Resulta difícil que un encargado de la carpintería, electo por cargo, salga a buscar contratos. En ocasiones no tiene ni el estímulo ni la capacidad para dedicar el tiempo necesario a ello.⁴²¹

En 1996, con la carpintería cerrada, las autoridades comentan la situación, hasta cierto punto paradójica: "Tenemos equipo y hay gente capacitada [para asumir el puesto de maestro carpintero]. Pero no quieren trabajar en la carpintería comunal. Quieren cobrar mucho. Hasta los aprendices quieren cobrar"⁴²². La visión "desde el otro lado" es la que expresa uno de los carpinteros que se involucró más en la carpintería comunal: "La gente quiere que se reabra la carpintería, pero los de la Unidad yo no la quieren administrar"⁴²³.

En el cuadro 16 se hace una presentación sintética de la situación en los talleres de carpintería de las otras comunidades consideradas⁴²⁴.

⁴²⁰ Esto lo ratifica uno de los carpinteros: "Cuando damos una opinión en la asamblea, hay gente que dice que lo decimos por conveniencia. Si yo tengo lo mío, ¿para qué voy a ponerme mal con la comunidad? Piensan que uno nomás se está beneficiando." Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

⁴²¹ "El comisariado manejaba la carpintería. Pero no tenía tiempo de estar nomás a eso, de buscar mercado". Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

⁴²² Entrevista a los responsables de la Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad, 1996.

⁴²³ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

⁴²⁴ Información recabada a finales de 1994.

Cuadro 16. Los talleres de carpintería de Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec.

Capulálpam

- En 1985, con el acompañamiento de Estudios Rurales y Asesoría, se obtuvieron fondos de la Fundación Ford para comprar un cepillo, y se organizó un curso de capacitación en carpintería.
- La carpintería comunal brinda empleo a 4 ó 6 gentes durante casi todo el año. "La idea era ya no vender madera aserrada, sino vender todo como mueble; generar más empleos."
- Se fabrica mesa, puerta, cama, ropero, comedores. Se surten pedidos de mueble para los albergues del INI y para el mercado regional.
- Los pedidos llegan a la Unidad. El maestro carpintero coordina los trabajos y supervisa la calidad del producto.
- Se paga por día a los carpinteros y ayudantes; en ocasiones se paga además un porcentaje de las ventas y horas extras.

Xiacuí

- Se inicia el taller en noviembre de 1993
- En una reunión con los caracterizados se discutieron las formas de organización. "Se previó que los trabajadores y los aprendices no entraran ni salieran...", para contar con una planta fija. Sin embargo, ha sucedido que los aprendices abandonan la carpintería.
- Un reglamento interno pretende impedir la deserción. Pero "con gente inquieta, aunque haya un convenio..."
- Trabajan en el taller el maestro y tres aprendices. Estos perciben un sueldo equivalente al jornal agrícola. Al maestro se le paga 20% más.
- Anualmente el taller consume 8,000 pies tabla de pino, aproximadamente. Además, se trabaja el aguacatillo y el cedro cimarrón. Se aprovechan los desperdicios del aserradero (como costera, recorte y tira).
- Se fabrican camas, comedores, sillas, etc., sobre pedido. Se ha diversificado el diseño (con base en libros y catálogos) y se aplican diversos tipos de acabado, tanto con pistola como con brocha: sellador, barniz, laca, tintas.
- El taller de carpintería depende de la Unidad. El carpintero hace los presupuestos, pero todos los movimientos de dinero (anticipo, liquidación) se hacen en la Unidad.
- No se han obtenido muchas utilidades, pero el taller brinda un servicio al pueblo en casos de defunción; gratuitamente ofrece los ataúdes. También ha provisto de mobiliario a la escuela y el centro de salud, a precios preferentes.

Comaltepec

- La carpintería de Comaltepec produjo los primeros muebles en 1994
- Se han fabricado muebles para la oficina del comisariado y la escuela.
- El taller absorbe la madera de tercera.
- También aquí ha habido problemas de deserción de los jóvenes aprendices, En el arranque, había 10 muchachos, pero fueron desertando poco a poco (muchos de ellos para migrar al Norte) hasta que quedó sólo uno.
- Trabajan en el taller 3 ó 4 jóvenes. Los carpinteros reciben un sueldo por día trabajado. Hay dos "oficiales" y dos aprendices, y existe una pequeña diferencia de sueldo entre unos y otros.
- El trabajo no es permanente, porque hay pocos pedidos.
- En la carpintería se reciben los pedidos de muebles y se hacen los presupuestos. Después la Unidad solicita al aserradero la madera necesaria para surtir esos pedidos.

13.5 El aserradero comunal

El caso de La Trinidad es particularmente importante desde el punto de vista de su estrategia de industrialización. Constituye, en cierto sentido, un experimento que va a contracorriente de las tendencias dominantes. Y, como cualquier innovación, ha enfrentado un sinnúmero de vicisitudes.

Tradicionalmente, las industrias forestales (sean éstas privadas, ejidales o comunales) han utilizado sierras tipo banda, cuyo rendimiento depende directamente del diámetro de la madera en rollo procesada. Es una tecnología adecuada para un sistema silvícola de cortas selectivas, que genera trocería de por lo menos 30 ó 40 cm de diámetro, y para una organización de la producción maderera del tipo de las Unidades Industriales de Explotación Forestal, que concentra en un solo gran aserradero la trocería proveniente de una amplia zona de abastecimiento.

Muy cuestionable resulta la conveniencia de este tipo de aserraderos en el caso de comunidades con reducida superficie forestal y con bosques que, como resultado de una explotación desmedida, cuentan con escaso arbolado maduro. Por otro lado, el cultivo de los bosques de coníferas, y en particular el de bosques de segundo crecimiento, supone una serie de aclareos y cortas de saneamiento que concentran en el arbolado mejor conformado el volumen de madera en pie. Si no se desea vender el arbolado de diámetros pequeños como trozo corto de 1.25 m de largo, sino aprovechar la longitud comercial de 2.50 m y agregarle valor mediante un proceso industrial, es importante contar con una sierra que pueda procesar trocería de diámetros chicos (a partir de 17 ó 18 cm). Suplementariamente, estas sierras generan mucho menos desperdicio que las sierras tradicionales⁴²⁵.

⁴²⁵ Debido al reducido grosor de la sierra, el margen requerido en cada corte es únicamente de un octavo de pulgada extra, en tanto que en una sierra tipo banda se requiere dejar un cuarto de pulgada extra (Chapela y Lara, 1995, pp. 18 y 24)

Criterios como los anteriores fueron los que esgrimieron los asesores técnicos en el taller de planeación comunitaria que tuvo lugar en La Trinidad, en 1992. Uno de los aspectos que se sometieron a debate en ese taller fue, precisamente, el de la estrategia de industrialización. La comunidad había planteado, desde 1991, instalar un aserradero. Por supuesto, muchos pensaban en un aserradero grande, similar a los que se conocían. Otros temían que un aserradero "se acabaría el monte". Así, el taller de planeación sirvió para confrontar los distintos puntos de vista.

Los argumentos a favor de un aserradero pequeño iban a contrapelo del deseo expresado por un grupo de comuneros en el sentido de contar con una instalación industrial "en forma". Evidentemente, cualquier planta industrial lleva una carga simbólica, que establece un vínculo entre el prestigio de una comunidad y el tamaño de los edificios y de la maquinaria.

Finalmente, las recomendaciones de los asesores tuvieron eco en la mayoría de los comuneros, y en 1994 la comunidad decidió adquirir un aserradero portátil⁴²⁶. Gracias a lo ligero del equipo, una semana después de su adquisición ya estaba en operación. Se trata de un aserradero que en teoría puede aserrar 1.5 ó 2 millares de pies tabla diarios, pero que en los hechos ha tenido una productividad de 700 y 900 pies tabla (datos de 1994 a 1996). Esto se debe principalmente a la calidad de la trocería con que se lo alimenta.

La principal virtud del aserradero es que corresponde al tipo de trocería que necesita procesarse, así como al volumen producido, a diferencia de otros aserraderos de la región (y del país) que están sobredimensionados. Sin embargo, ha habido también algunos problemas: "A veces trabaja, a veces no. La sierra se descompone. Como es importado, no hay refacciones aquí. Mientras se comunican a veces tarda quince días o un mes"⁴²⁷. En efecto, las refacciones para este aserradero sólo pueden conseguirse en la Ciudad de Chihuahua; y ha faltado la indispensable planeación que permitiría tener en reserva todas aquellas refacciones que suelen necesitarse en la operación normal del aserradero.

Actualmente La Trinidad combina la venta de madera en rollo con la de madera aserrada, ya que la capacidad de su aserradero es sólo de 1,000 m³ anuales, y la posibilidad es de 3,300 m³ta. Un aspecto que ha sido motivo de controversia es la selección de las trozas que van a alimentar el aserradero comunal. Estas controversias reflejan las tensiones que se suscitan entre quienes están encargados de la producción de materia prima (particularmente el Comisariado de Bienes Comunales) y quienes tienen la responsabilidad de la transformación industrial. Se trata, finalmente, de dos "empresas" distintas, cada una de las cuales buscará maximizar sus utilidades; lo que aquí está en juego es la posibilidad o imposibilidad de presentar a la asamblea comunitaria resultados positivos. Un aserrador manifestó su desacuerdo en los siguientes términos: "Si nos siguen mandando trocería de tercera y de cuarta no va a poder haber buen rendimiento en el aserradero. Están castigando su propio aserradero.

⁴²⁶ Se trata de un aserradero Wood Mizer, con valor de 30,000 US.Dlls.

⁴²⁷ Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

Trocería de menos de 28 centímetros de diámetro no debería entrar. Estamos metiendo hasta de 20 centímetros de diámetro"⁴²⁸.

Con todo, se ha planteado la posibilidad de adquirir otro aserradero portátil, que estaría operando en las áreas de corta.

El aserradero brinda a la comunidad la posibilidad de aserrar (maquilar) la madera de uso doméstico, a precios muy accesibles. Además, ofrece madera a crédito a los carpinteros de la comunidad.

Hasta ahora, La Trinidad y los demás pueblos de la región asierran principalmente madera de pino. No se han realizado las adecuaciones técnicas necesarias para aserrar encino. Se requerirían sierras con un tipo diferente de diente y una rotación más lenta. Además, las tablas y tabloncillos de encino necesitan pasar por un tratamiento de desflemado y/o estufado, para evitar cuarteaduras y torcimientos. Salvo la secadora de Capulálpam, no existe aún en la zona de estudio infraestructura comunal de este tipo.

No abordaremos con detalle el proceso de industrialización en todas las comunidades de la zona de estudio. Nos limitaremos a describir, sintéticamente, algunas características relevantes.

Cuadro 17. Industrialización forestal en Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec

Capulálpam

- El aserradero tiene una capacidad para 6,000 m³ anuales y diariamente asierra entre 2,000 y 2,500 pies tabla. En teoría podría abastecerse con la producción de la propia comunidad, pero como no se está aprovechando toda la posibilidad, se compra trocería a otras comunidades.
- La comunidad cuenta con extensas superficies de bosques jóvenes, pero su industria no está diseñada para aserrar trocería de diámetros delgados.
- El aserradero proporciona empleo a 15 comuneros, de manera discontinua, durante cerca de nueve meses al año (enero-octubre).
- Todos los puestos "especializados" son permanentes. En el aserradero hay (en 1996) quien trabaja desde que éste se instaló, en 1985.
- Se instaló una secadora, pero se usa muy poco: el costo de producción en madera de clase se eleva de \$ 3.08 por pie a \$ 3.48 (dato de 1994).

⁴²⁸ Entrevista al aserrador del aserradero de La Trinidad, 1996.

Xiacuí

- En enero de 1995 se pone en marcha el aserradero, con capacidad de 3,000 pies tabla diarios.
- Diversas contingencias e imprevistos hicieron que los plazos previstos para su instalación se prolongaran y que los costos se elevaran. Todas las utilidades de 1994 se canalizaron a la compra e instalación de la maquinaria. Un apoyo de Pronasol sirvió para acondicionar el camino.
- Debido a la importante capacidad del aserradero, se contempla la posibilidad de comprar trocería a otras comunidades de la Sierra.
- La comunidad decidió becar a un grupo de seis comuneros para que se capacitaran en la operación del aserradero. Uno de ellos se capacitó como afilador, dos como aserradores, uno como medidor, otro como desorillador y un último como pendulero.

Comaltepec

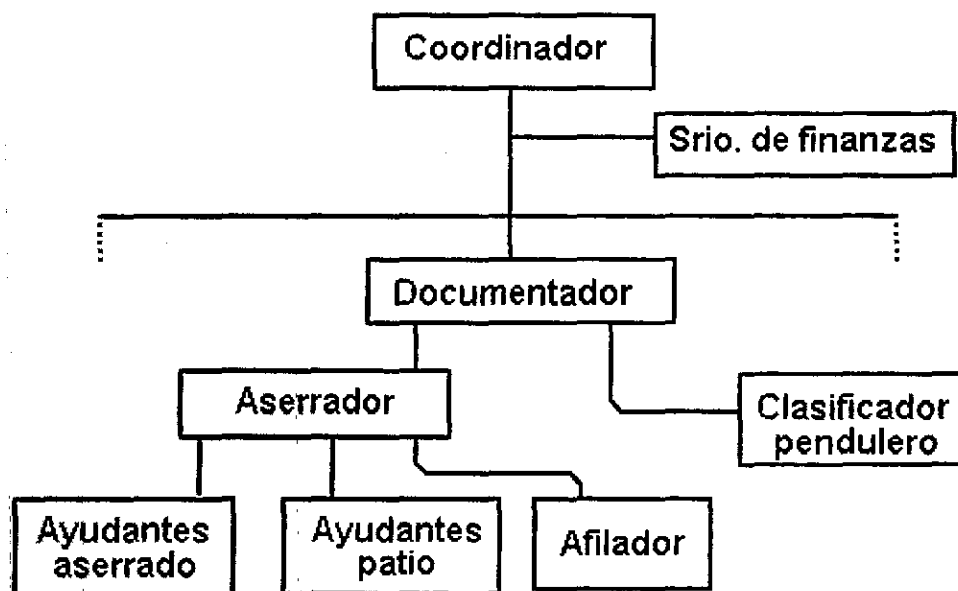
- En 1987 entró en operación el aserradero, con una capacidad de 6,000 m³.
- Un sector de comuneros de la agencia municipal de La Esperanza se opuso a la operación del aserradero y, al ser ocupada por un miembro de este sector la presidencia municipal (principios de 1990), se cerró el aserradero. Un año después, con la nueva administración, las presiones generadas por la necesidad de empleo llevaron a la reapertura de la planta. (Cf. Bray, 1991, pág. 20.)
- El aserradero sufre de sub-abasto, no sólo por ser grande, sino porque no se está cortando todo lo autorizado. Esto tiene que ver con algunas dificultades administrativas.
- Cuando hay abastecimiento de madera, trabajan 16 ó 17 personas. En años normales, el trabajo dura tres o cuatro meses. "Si cortáramos el 70% de la posibilidad podríamos tener trabajo para todo el año. Ahora casi la mitad de la gente migra, por falta de trabajo"⁴²⁹.
- A cargo del aserradero está el jefe de aserradero, nombrado por la asamblea, quien lleva el control de lo que entra (madera en rollo) y lo que se vende. La operación de aserrado es coordinada por el aserrador, quien maneja el carro; él goza de suficiente poder como para seleccionar a sus trabajadores, en función de sus habilidades.
- Los puestos de aserrador, afilador y medidor son fijos. Un elemento de vulnerabilidad es la inexistencia de personas que pudieran remplazar al aserrador. Los jóvenes que se han capacitado para ello han emigrado.

⁴²⁹ Entrevista a un "caracterizado" de Comaltepec, 1994.

13.6 El trabajo en el aserradero y su organización

La organización del aserradero de La Trinidad puede representarse con el siguiente organigrama:

Figura 16. Organigrama del aserradero de La Trinidad.



Como dijimos, los cargos administrativos de la empresa comunal forman parte del sistema de cargos. Así, los principales responsables cambian cada año. Esto permite, por un lado, la socialización del conocimiento y la experiencia: "Queremos que todos sepan cómo funciona la cosa. Ahora que la gente sabe, ya no reclama tanto..."⁴³⁰. Por otro lado, el recambio afecta, como es natural, la dinámica del funcionamiento de la empresa, porque los nuevos encargados necesitarán pasar por un período de capacitación y entrenamiento antes de que pueda recuperarse el paso.

La elección de responsables no se basa en el perfil de quienes habrán de ocupar los puestos principales en la empresa, por lo que en ocasiones el proceso de capacitación toma mucho tiempo o, incluso, resulta inoperante. Cuando un puesto implica el manejo de relaciones públicas (caso del documentador, quien se encarga de la administración del aserradero), interviene un elemento que va más allá de la capacidad técnica: "Se necesita tener humor y paciencia para tratar a los clientes"⁴³¹.

La UZACHI asume la capacitación de quienes han sido elegidos para los puestos administrativos del aserradero; el documentador necesitará capacitarse en cubicación y en manejo de documentación (que con la nueva regulación a nivel nacional se ha

⁴³⁰ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1994.

⁴³¹ Entrevista a F.M., comunero de La Trinidad, 1996.

simplificado); el secretario de finanzas en movimiento contable, cuentas al día, movimiento de pólizas, movimientos bancarios y negociaciones de compra-venta. Para la contabilidad cuenta con la ayuda de una computadora. El coordinador necesita contar con conocimientos generales en todos estos aspectos. El técnico comunitario brinda apoyo a los responsables cuando se presentan contingencias o problemas; él es siempre quien "entra al quite".

El aserradero constituye una fuente de empleo para siete comuneros durante todo el año⁴³²:

- el afilador, cuyo pago es de \$ 40 diarios (datos de 1996)
- el aserrador, que recibe un salario de \$ 40
- sus dos ayudantes, con un salario de \$ 27
- el clasificador, que percibe un salario de \$ 30
- los ayudantes de patio (a "jornal": \$ 25 diarios).

El aserrador cumple cierta función de coordinación de los trabajos de aserrío, que no está formalizada y que por lo tanto genera en ocasiones vacíos de autoridad⁴³³.

Problemas de organización, rentabilidad y motivación de los trabajadores

Algunos de los entrevistados hicieron alusión a la existencia, entre los trabajadores de los aserraderos comunales, de actitudes de pasividad o inercia, que afectan la eficiencia de la industria. El aserrador de La Trinidad señaló: "Aquí la gente dice *es negocio del pueblo*. No le echan ganas. A veces los que deberían tener lista la troza no la tienen. (...) Es buena la empresa siempre que todos tuviéramos la misma mentalidad. Pero cada persona tiene su diferente concepto".

Otro elemento que surgió de las entrevistas es la falta de comunicación entre quienes tienen poder de decisión respecto a la operación del aserradero y quienes tienen el conocimiento sobre lo que se requiere para una operación eficiente pero carecen de poder de decisión: "Los señores directivos nunca van a ver qué está funcionando mal. Yo he tenido que decirles que si nos siguen mandando trocería de tercera y de cuarta no va a poder haber buen rendimiento en el aserradero"⁴³⁴.

La pregunta que surge es la siguiente⁴³⁵: ¿cuáles decisiones deben tomarse en la estructura participativa y cuáles en la estructura ejecutiva? La respuesta dependerá de la importancia relativa que en cada caso se adjudique a la eficiencia y a la democracia.

⁴³² En los hechos, ha habido interrupciones, debido a las descomposturas y la dificultad para conseguir refacciones Wood Mizer.

⁴³³ Diferente es el caso del ejido de Ocampo, Michoacán, donde el ejido hace trato directamente con el aserrador, quien además de manejar el carro en la industria tiene un papel clave en la organización del trabajo. El trabaja con un grupo de ayudantes, desde los que lo acompañan en la sierra hasta el aserrinero, y es él quien se entiende con ellos (él decide quién sale y quién entra, y él es quien les paga). Cf. Alatorre, G. et al, 1994. Lo mismo sucede en Comaltepec, como acabamos de ver.

⁴³⁴ Entrevista al aserrador del aserradero de La Trinidad, 1996.

⁴³⁵ Retomamos aquí los planteamientos de D. Paas, 1992, (pp. 71-71).

13.7 El acceso a los puestos especializados

Los puestos técnicos del aserradero y de la carpintería implican en general una especialización. Las comunidades han invertido e invierten recursos para capacitar a quienes los desempeñan. En general, se trata de puestos fijos.

Respecto a la elegibilidad de los comuneros para estos puestos, en La Trinidad, varios entrevistados hicieron alusión a un proceso que podría llamarse de "autoselección": "Cuando trajeron el aserradero convocaron a todos los interesados, para que se capacitaran. El primer día llegaron veinticinco. El segundo ya sólo vinieron ocho o nueve. Y el tercer día quedamos cuatro. De ahí el comisariado dijo quién iba a ser aserrador, aserrador segundo, afilador y afilador segundo"⁴³⁶. "Si la gente le pone atención a su trabajo, si se dedica, se gana su puesto. El más ágil adquiere derechos"⁴³⁷.

Una versión contrastante es la que dio una joven mujer, esposa de un ex-trabajador del aserradero: "Cuando se necesita contratar a alguien, los responsables llaman a sus familiares, a sus compadres. No a todos tratan igual. A los que les caen bien, tratan bien. Hay favoritismo. Es envidia de los mismos que laboran ahí"⁴³⁸. Esto no hace sino evidenciar que el trabajo en el aserradero es codiciado: la remuneración es mejor que la que perciben los trabajadores agrícolas o de monte, y aparentemente existen además diferencias de status, que operan en el plano simbólico, y que hacen del trabajo industrial algo más prestigioso que el trabajo en el monte o el campo.

En la capacitación y la especialización, democracia significa igualdad de oportunidades (gente con perfil equivalente tiene las mismas oportunidades). Pero, sin un sistema que defina claramente el perfil, la selección de trabajadores se presta a favoritismos o a que se interprete como favoritismo algo que quizá no lo sea.

13.8 La capacitación

El principal mecanismo para la capacitación de eventuales suplentes podría denominarse *capacitación 'por ósmosis'*; de manera espontánea e informal, los trabajadores del aserradero, y en particular los ayudantes del aserrador o del afilador, van conociendo las particularidades de los trabajos más complicados, y pueden en determinado momento realizarlos: "Hubo un aserrador muy bueno, que duró poco más de un año. Pero un día se peleó con el administrador y se fue. Se quedó el que estaba como ayudante. Pero sólo duró un mes. Entonces entró de aserrador el que estaba como afilador"⁴³⁹.

⁴³⁶ Entrevista al aserrador del aserradero de La Trinidad, 1996.

⁴³⁷ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

⁴³⁸ Entrevista a la señora X.S., La Trinidad, 1996.

⁴³⁹ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

Está poniéndose en práctica un mecanismo para asegurar la capacitación de eventuales suplentes. Nos relata el aserrador: "Una hora del turno le doy la sierra al aserrador segundo, para que agarre práctica"⁴⁴⁰.

En esta región, la capacitación más formal sólo ha tenido lugar al iniciarse la operación de los aserraderos comunales. Las comunidades han becado a grupos de jóvenes, que gracias a ello han podido capacitarse y visitar aserraderos en operación. Desgraciadamente, como señalamos más arriba, no siempre los jóvenes capacitados devengan el apoyo que recibieron de sus comunidades.

Las cuestiones relativas a la rentabilidad de los aserraderos se abordarán en el siguiente capítulo (página 262).

⁴⁴⁰ Entrevista al aserrador del aserradero comunal de La Trinidad, 1996.

14. EL MERCADO Y LAS FINANZAS

La gestión de los recursos monetarios es uno de los principales retos que enfrentan las empresas campesinas en su búsqueda de sustentabilidad. Implica, ni más ni menos, desarrollar una cultura empresarial, lo que presupone un gigantesco esfuerzo de capacitación. De suma importancia es el hecho de que las empresas forestales de nuestra zona de trabajo no dependen de la obtención de créditos bancarios. Su capacidad de ahorro y la disponibilidad de anticipos de los compradores les han permitido una total independencia financiera. Esto contrasta con la situación de otras agroindustrias campesinas, que enfrentan hoy, frecuentemente, el problema de las carteras vencidas.

Debe tenerse presente, por otro lado, que las empresas campesinas se desenvuelven en circunstancias muy distintas a las de cualquier empresa privada. En una situación de crisis la industria privada puede mover sus capitales hacia otras ramas, pero las industrias campesinas no tienen esta movilidad. Necesitan buscar la forma de sobrevivir. Esto implica competir en un mercado concurrido y sujeto a las presiones derivadas de la apertura comercial. Lo hacen, además, sin un sistema de información de precios.

En el caso que nos ocupa, ha habido un importante esfuerzo por parte de los asesores técnicos —tanto de la dirección técnica de UZACHI como de ERA A.C.— para brindar a los comuneros la capacitación y el seguimiento que requieren con vistas a lograr la salud financiera de sus empresas. Sin embargo, algunos testimonios sugieren que tal esfuerzo no ha logrado cubrir cabalmente las necesidades: "Están nombrando gente sin capacitación. Estuviera bien que UZACHI se encargara de vigilar que la administración estuviera bien, y que hubiera capacitación en administración y en búsqueda de mercados"⁴⁴¹.

14.1 Problemas y oportunidades en el mercado

Prácticamente, la única madera que venden las comunidades pertenecientes a UZACHI es la de pino. Existe en el estado de Oaxaca una importante demanda de esta especie, ya que la capacidad industrial instalada, de 1,370,000 m³ anuales (Zabin, 1992, p.1), no logra ser abastecida. A principios de los años noventa la industria oaxaqueña consumía un volumen de 830,000 m³ rollo anuales, incluyendo 134,000 m³R que FAPATUX "importaba" de otros estados de la República. De los 696,000 m³R que las industrias compraban en Oaxaca, un 20% provenía de aprovechamientos irregulares, pues sólo se documentaban 559,000 m³R⁴⁴².

Del volumen de madera en rollo procesado por las industrias, un 20% se transforma en celulosa, un 20% en triplay y aglomerados, y el 60% restante en aserrío. De este último, un 40% es transformado en muebles, puertas y otras manufacturas. Mucha

⁴⁴¹ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994

⁴⁴² Datos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, citado en Zabin, 1992, p.2.

madera queda sin valor agregado: entre 40 y 50% de la tabla aserrada se vende fuera del estado.

Los precios de la madera de pino se deprimieron desde la entrada en vigor del Acuerdo General sobre Aranceles y Tarifas (GATT), en 1986. Las dificultades se agravaron durante el período 1991-94, cuando entró al país abundante madera norteamericana y chilena. 1994 fue un año muy difícil, sobre todo para el mercado de trozo corto, ya que en ese año la FAPATUX salió del mercado y empezó a surtir su planta con fibras recicladas. Algunas comunidades, como Comaltepec, tuvieron que reducir sus precios de venta para poder conservar sus clientes; varios comuneros entrevistados durante ese año veían en la baja de los precios el principal problema de la Unidad y le atribuían la virtual suspensión de actividades de la empresa comunal: "La asamblea dijo que mejor ahí se esté el monte, que no hay que malbaratarlo...".

Si bien los precios han evolucionado de manera desfavorable, la madera producida por las comunidades no ha perdido demanda. En el caso de La Trinidad, las dificultades impuestas por el mercado fueron amortiguadas por el aumento en los volúmenes de madera aprovechados; en 1993-94 entró en vigor el nuevo plan de manejo, que establece una posibilidad anual superior a la del anterior plan de manejo integral. Una estimación de la utilidad unitaria se hizo dividiendo el monto global de las utilidades por el volumen de pino aprovechado, expresado en metros cúbicos rollo total árbol (sin considerar la producción de encino). De esta manera, puede observarse claramente el efecto de la baja de precios que afectó a las empresas comunales durante 1993 y 1994; la utilidad unitaria aumentó de 1991 a 1993, pero en el corte de caja de 1995 reflejó el efecto de los ínfimos precios de venta vigentes durante 1994.

Al dejar FAPATUX de importar papel reciclado (en 1995) se convirtió en una entidad de regulación de precios, aún del trozo de medidas comerciales. Se establecen los precios del trozo corto, y con base en ellos se fijan precios del aserrío: "Si la industria de aserrío ofrece precios inferiores a ese precio de referencia, lo que sucede es que aún la trocería de medidas comerciales empieza a irse a la fábrica de papel"⁴⁴³.

La evolución de los precios de la madera (precios de venta en La Trinidad) se muestra en las figura 17 y 18. Los datos fueron deflacionados con base en los índices nacionales de precios al consumidor⁴⁴⁴. En 1996 La Trinidad vendía el aserrío de medidas comerciales a \$ 370 / M³. El trozo corto descortezado (adquirido por FAPATUX) tenía un precio de \$ 300 / M³; y la trocería de tercera (con defectos de manchado, pudrición o plaga, que se vende a la Cía. Maderas de Oaxaca), de \$ 125 / M³. El precio del aserrío subió, en 1997, a \$ 410 ó 420 / M³.

La Trinidad vendía en 1996 tres calidades de madera aserrada: la de "clase", a \$ 3.15 / pie tabla (sin incluir el IVA); la de segunda, a \$ 2.90 / pie tabla y la de tercera, a \$ 2.70 / pie tabla.

⁴⁴³ Entrevista a Y. Lara, de Estudios Rurales y Asesoría, 1996.

⁴⁴⁴ Índices publicados por el Banco de México en su página de Internet. Se hicieron promedios anuales de los índices mensuales de precios.

Figura 17. Evolución de los precios de la madera en rollo y las utilidades unitarias en La Trinidad. (Datos deflacionados)

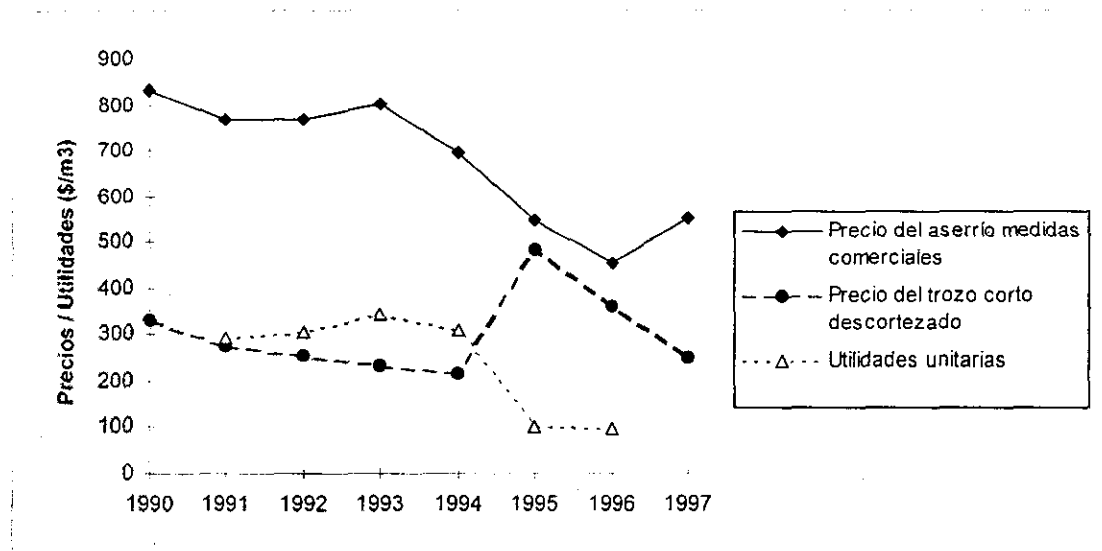
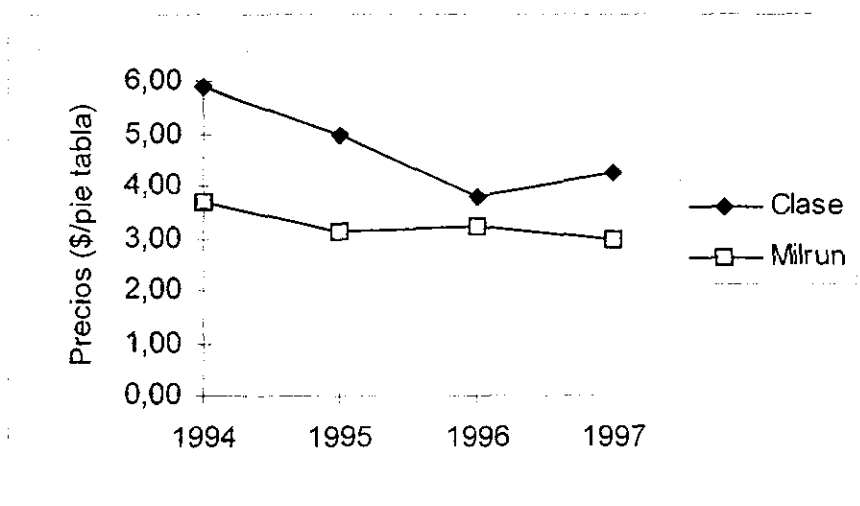


Figura 18. Evolución de los precios de la madera aserrada. (Precios deflacionados)



Una de las opciones que se han explorado para obtener mayores ingresos de la venta de madera en rollo es la clasificación de la trocería. Comaltepec, por ejemplo, cuenta con arbolado de diámetros bastante gruesos y está vendiendo como "calidad triplay" la trocería sin nudos y con diámetros superiores a 50 cm. Sin embargo, en La Trinidad esta opción suscita cierta desconfianza: "si separamos la mejor trocería, ¿cómo vamos a vender el resto?, ¿cuánto nos van a dar?"⁴⁴⁵.

⁴⁴⁵ Entrevista a uno de los responsables de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, La Trinidad, 1996.

Las comunidades pertenecientes a UZACHI se relacionan de manera autónoma con el mercado. No existe ninguna coordinación para negociar conjuntamente. La consecuencia de esto es que, en los hechos, se suscita una competencia entre ellas.

Carpintería: La comercialización de los muebles es otro aspecto problemático: "Sí se hacen los muebles, lo que nos falta es mercado, a donde nos compren los muebles. No le conviene a un maestro carpintero trabajar allá diario. Termina la semana y no vendió ni una silla. ¿Quién le paga? Ahorita, la unidad le puede pagar la semana, pero se queda el mueble. Necesita haber movimiento"⁴⁴⁶.

Quienes compran la producción de los talleres comunitarios de esta zona son clientes de la Ciudad de Oaxaca y de Ixtlán. También se han surtido pedidos de algunas oficinas de gobierno.

Los ingresos alcanzan apenas a subsanar los costos; no ha habido ganancias. Lo que ha habido es aprendizajes: el taller es capaz de fabricar mueble de excelente calidad.

Dos elementos confluyen en estos problemas de mercado:

- a) El mercado está cada día más competido, y los pedidos a veces escasean: "Qué bueno fuera si consiguiéramos pedidos importantes, del Gobierno del Estado, del INI, CAPFCE, Salubridad, Comisión Federal de Electricidad, INEGI... Pero para eso hacen falta contactos. A veces, aunque mucho conozca uno, si no hay relaciones..."⁴⁴⁷.
- b) No ha resultado fácil establecer una estructura organizativa que permita dinamizar la búsqueda de mercados: "Si el comisariado no sale a buscar, no podemos saber si se puede vender, dónde, a cómo..." (...) "La búsqueda de mercado es cosa del coordinador. Es por cargo. No puede andar buscando mercado por aquí y por allá, porque entonces ¿cómo mantiene a su familia?"⁴⁴⁸.

Encino / hojosas: El problema del mercado es de particular importancia en el caso del encino y otras hojosas. No deja de ser una gran paradoja que nuestro país esté importando madera de encino y que a la vez se estén desaprovechando importantes volúmenes de madera. En los tratamientos forestales, numerosos árboles de especies hojosas se cortan (para propiciar el crecimiento de pinos) pero quedan abandonados en el terreno. Hasta donde sabemos, sólo Capulálpam ha vendido encino, y éste se vendido como arbolado en pie⁴⁴⁹ pues la elaboración del encino presenta dificultades técnicas que hasta ahora no se han podido superar.

Para dar salida comercial a los encinos, las comunidades han promovido la producción y comercialización de carbón que, aunque no es muy rentable, permite al menos recuperar parte de los costos del aprovechamiento. El carbón se vende en la región.

⁴⁴⁶ Entrevista a M.R.R., carpintero de La Trinidad, 1994.

⁴⁴⁷ Ibid.

⁴⁴⁸ Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

⁴⁴⁹ Cf. nota al pie 325.

Otro esfuerzo es el que han realizado la Dirección Técnica de UZACHI y personal de ERA A.C. para encontrar opciones de comercialización, así como tecnología de aserrío y secado que permita la producción de madera aserrada de alta calidad. Pero la solución del problema no es fácil.

Certificación. ERA y UZACHI entraron en contacto con organismos certificadores, con el fin de obtener para su producción de madera (pino y/o encino) una "etiqueta" que garantice en el mercado su origen "sostenible". En una época en que las cuestiones ambientales empiezan a incidir en las preferencias de los consumidores, la certificación puede constituir una forma de valorizar el esfuerzo de los productores para mejorar el manejo forestal.

En 1996 UZACHI logró la certificación por parte del programa Smart Wood, del organismo internacional Rainforest Alliance, acreditado ante el Consejo Mundial de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council - FSC). Se firmó un convenio mediante el cual las comunidades de UZACHI tienen derecho a vender madera con el "sello verde" de Smart Wood. Su único compromiso es seguir una serie de recomendaciones derivadas de la evaluación realizada por Smart Wood. Esta certificación tendrá vigencia por tres años, pero requiere ratificarse anualmente, con base en evaluaciones. Podrá prorrogarse en la medida en que pueda ratificarse el adecuado manejo forestal y el cumplimiento de las recomendaciones emitidas.

La madera certificada empieza a tener un nicho en el mercado internacional, que si bien no se traduce por lo pronto en un sobreprecio (por lo menos en el caso del pino) sí significa una preferencia sobre los productos no certificados. Esto, en algún futuro, podría significar una alternativa de comercialización; sin embargo, por lo pronto no se ven perspectivas concretas para comercializar la madera aprovechando el sello verde. Probablemente ha faltado una búsqueda más activa de opciones.

Por otro lado, los términos del convenio de certificación han provocado disgusto entre la gente de algunas comunidades, lo que está relacionado con el hecho de que en la percepción de la gente, el organismo internacional que da el "visto bueno" a la silvicultura comunitaria es un organismo extranjero. De esto se hablará con más detalle en un inciso posterior.

Venta de "servicios recreativos": una posibilidad a explorar. Por la belleza del paisaje en algunos parajes, se reconoce que existen valores escénicos que podrían aprovecharse mediante proyectos ecoturísticos. Algunas personas de las comunidades y de UZACHI han puesto los ojos en ciertos parajes particularmente hermosos: "En Llano Verde tenemos un bosque precioso, intocable, para proteger los mantos de agua. Lo dejamos como parque por el embellecimiento que tiene"⁴⁵⁰. Sin embargo, estos valores no han sido aún aprovechados.

La valorización de los servicios ambientales del bosque. Tal como señalamos en el inciso 11.5 (págs. 225-227), a través de UZACHI se han venido explorando y desarrollando distintas opciones para valorizar comercialmente los servicios

⁴⁵⁰ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994

ambientales que presta el bosque, tanto en términos de biodiversidad como de captura de carbono.

14.2 Costos y utilidades

14.2.1 Costo / beneficio en la producción de madera en rollo

Los datos con que se cuenta provienen de la empresa comunal de La Trinidad y se muestran en los cuadros 18 y 19.

Tomando en cuenta que el precio promedio de venta en 1996 fue de \$ 300/M³, la utilidad obtenida durante esta anualidad fue de aproximadamente \$ 103/M³, lo que significa un 34% de ganancia. Falta deducir de esta ganancia el monto destinado a las obras de beneficio comunitario, que reciben el nombre de "ayuda social". Se observa que existe un margen de ganancia bastante elevado.

El análisis de costo / beneficio no debe pasar por alto el hecho de que las comunidades están invirtiendo mucho en el cuidado de su bosque y en la creación de infraestructura. Trabajos como la reforestación, la extracción de residuos combustibles, la prevención de incendios y la construcción o mantenimiento de caminos forestales significan para las empresas costos elevados, que en otros países son asumidos por los respectivos gobiernos. En 1997, construir un kilómetro de camino (sin considerar las llamadas "obras de arte"⁴⁵¹) costaba cerca de \$ 70,000⁴⁵², lo cual significa una muy alta erogación para las empresas comunitarias. En La Trinidad, cerca del 45% de los costos de producción correspondieron en 1995-96 a la fase de extracción y transporte. Pero en otras anualidades la construcción o acondicionamiento de caminos ha sido más intensiva, con el consecuente impacto en los costos⁴⁵³. La discontinuidad en este tipo de inversiones ocasiona que el patrón evolutivo de los costos de producción sea bastante errático.

⁴⁵¹ Las "obras de arte" son las alcantarillas y cunetas.

⁴⁵² Las comunidades recurren al alquiler de maquinaria pesada; el costo por hora de trabajo de un tractor Caterpillar es de \$ 700, y se requieren aproximadamente 100 horas de trabajo para construir un kilómetro de camino.

⁴⁵³ En la Sierra Juárez, se estima que el 50 ó 55% de los costos de producción corresponden a la fase de extracción (transporte, caminos). Hay regiones donde la proporción es mucho mayor. De acuerdo con Cuauhtémoc Ramirez, en los aserraderos de la Unión de Ejidos Hermenegildo Galeana (Guerrero) la extracción es responsable del 70% de los costos de producción de materia prima: "Caminos muy largos para tener acceso a bosques con productividades de 0.3 M³R/ha/año, y caminos que hay que componer después de cada estación de lluvias..." Ver Alatorre, G. (ed.), 1991, pag. 22.

Cuadro 18. Costos de producción y utilidades por venta de madera en rollo y carbón. La Trinidad Ixtlán, 1988-1996.

Costos de producción y utilidades por venta de madera en rollo y carbón. La Trinidad Ixtlán, 1988-1996. (Precios constantes de 1997)

AÑO	COSTOS (pesos x 1000)				INGRESOS (\$ x 1000)			UTILIDADES (\$ x 1000)			VOL. APROVECHADO (M3rta)	UTIL. UNIT. (\$/M3rta)	
	Producción	Operación	Admón.	Otros	Total	Ventas	Otros (*)	Total	\$\$\$	Ayuda social			Total
1987-8	88		418 (****)	143	649	1188		1188	539	--	539	2868	188
1990	?	?	?	?	?	?	?	?	--	449 (****)	449		
1991	?	?	?	?	?	?	?	?	398	142	540	1846	292
1992	?	?	?	?	?	?	?	?	97	358	456	1487	307
1993	319	123	44		487	972	112	1083	203	394	596	1731	344
1994	735	246	107	2	1090	1849	92	1940	464	384	848	2722	311.5
1995	597 (**)	132	97	2	828	873	198	1071	--	245	245	2463	100
1996 (****)	362	50	60		473	720	--	720	62	180	242	2449	99

(*) Incluye aportaciones gubernamentales e ingresos por trabajos del tractor y fletes.
 (**) Los costos de producción fueron muy elevados pues incluyeron la construcción de caminos.
 (***) Las utilidades se canalizaron al reparto directo y a la compra de un terreno y un vehículo.
 (****) Incluye costos de operación
 (*****) Datos aproximados

Fuente: Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad Ixtlán.

Cuadro 19. Costos de producción y administración en La Trinidad. Anualidad 1995-96. (*)

ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO: \$/M ³
Elaboración (corte, arrime, descortezado y limpia)	28
Extracción (gruyeros, cableros, mant. grúa, carga)	21
Carga manual (secundarios)	8
Servicios Técnicos forestales	16
Derecho de monte (**)	18
Vivero y reforestación	6
Mantenimiento de brechas	5
Transporte de personal	10
Compensación de directivos	8
Gastos de administración	17
Tratamiento al monte (minimatarrasas, limpias, quemas controladas)	10
Fletes madera	54
TOTAL	197

(*) El cálculo de costos se hizo sobre 2,000 m³ rollo (madera lista para ser comercializada)

(**) El derecho de monte se entrega directamente al Comisariado de Bienes Comunales

Fuente: Unidad de Aprovechamiento Forestal de La Trinidad Ixtlán.

14.2.2 Costo / beneficio en el aserradero

Para el aserradero de La Trinidad, contamos con los datos que hemos plasmado en los cuadros 20 y 21. Estos datos nos muestran la composición de los costos de producción y nos dan una idea del grado de rentabilidad de esta industria.

A los datos de 1996 hay que añadir la existencia de fondos bancarios por \$ 57,786 y deudas pendientes (de clientes morosos) por \$ 18,222. También hay que tomar en cuenta una deuda del aserradero por suministro de madera en rollo (\$ 42,858).

Quizá estos resultados no sean lo suficientemente representativos como para sacar conclusiones respecto a la rentabilidad del aserradero. Sin embargo, coinciden con el señalamiento que hicieron los responsables de la empresa: "El aserradero es más por el empleo que como negocio."⁴⁵⁴

⁴⁵⁴ Entrevista a la directiva de la Unidad de Aprovechamiento Forestal, La Trinidad, 1996.

Cuadro 20. Costos de producción y gastos de administración en el aserradero de La Trinidad. Enero - agosto de 1996.

1. Costos de producción

A. Mano de obra:	(\\$)
Compensación del aserrador	6,485
Compensación de ayudantes del aserrado	9,421
Compensación del afilador	5,288
Pendulero clasificador	4,980
Desorillador, tablero	4,801
Tablero	163
Subtotal	\$ 31,138
B. Gastos de mantenimiento y materia prima	
Combustibles y lubricantes	8,170
Mantenimiento y reparaciones	5,246
Refacciones y sierras	22,371
Herramientas de desgaste	83
Equipo de protección	234
Materia prima	128,331
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 195,543

2. Gastos de administración

Compensación del coordinador	2,955
Compensación del jefe de finanzas	2,955
Compensación del documentador	5,275
Pasajes y viáticos	1,761
Mantenimiento del equipo de oficina	403
Correo y teléfono	617
Electricidad	1,485
Gastos de la camioneta	2,327
Papelería y útiles de escritorio	600
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 18,379

Cuadro 21. Estados de resultados. Aserradero de La Trinidad, 1995 y 1996.

RUBROS	1995	1996 (*)
INGRESOS		
Venta de madera	295,300	215,995
Maquila	25,671	5,539
Intereses	6,835	4,426
TOTAL	327,806	221,534
COSTOS		
C. de producción	263,965	195,543
C. de operación	1,220	
Gastos de admón.	32,106	18,379
Gastos generales	13,232	7,027
G. financieros	239	12
TOTAL	310,762	213,922
UTILIDAD	\$ 17,044	\$ 5,999

Nota: Los datos de 1996 cubren sólo el periodo de enero a agosto.

14.2.3 El manejo financiero

En La Trinidad se maneja, de manera separada, la contabilidad de las diferentes "secciones" de la empresa comunal: la producción de madera en rollo, el aserradero y la carpintería. Esto responde a la necesidad de evaluar el desempeño o rentabilidad de cada una. Existen por ende tres cuentas bancarias. Además de estas cuentas, la Unidad maneja inversiones a plazo fijo, que ayudan a evitar la descapitalización. El flujo de ida y vuelta entre las cuentas bancarias y los fondos de inversión permite contar con un mínimo de liquidez en todas las secciones de la empresa, y a la vez beneficiarse de los intereses de que gozan las inversiones a plazo fijo.

Tanto en La Trinidad como en Comaltepec, la contabilidad es asumida por los coordinadores de las Unidades de Aprovechamiento Forestal, con apoyo de los técnicos comunitarios y haciendo uso de computadoras. En el caso de Xiacuí y Capulálpam se ha contratado a contadores para asumir esa labor.

14.3 La rendición de cuentas

La transparencia en la administración de las Unidades de Aprovechamiento Forestal es un elemento clave, que no siempre es fácil resolver. Una larga historia de engaños y relaciones desventajosas han hecho a la gente muy desconfiada: "Un año la Unidad tuvo gastos muy fuertes, por la construcción y mantenimiento de caminos. No hubo

utilidades y la gente estaba inconforme. La Unidad presentó su informe, pero los comuneros ya no creen ciento por ciento lo que se les está informando..."⁴⁵⁵.

Los conflictos en torno a la rendición de cuentas tienen dos dimensiones: Por un lado, ha habido en efecto algunos malos manejos, que los comuneros de La Trinidad han sabido detectar. En 1990 hubo un fraude de diez millones de viejos pesos. Aprovechando una pequeña ambigüedad en el pago de los anticipos de un comprador, quienes estaban al frente quisieron hacer "perdediza" esa cantidad de dinero, esperando que tanto la empresa compradora como la comunal olvidaran el asunto. "Se les hizo una auditoría a esos compas y a partir de entonces los informes se hicieron cuatrimestrales"⁴⁵⁶. Algo similar sucedió con un vehículo que las autoridades compraron sin consultar a la asamblea: "Tuvieron ir a devolverla al día siguiente"⁴⁵⁷.

Por otro lado, en torno a la rendición de cuentas se manifiestan los conflictos de intereses, la pugna entre diferentes grupos presentes en las comunidades. Como se señaló anteriormente (cf. pág. 197), ocurre que algún grupo inconforme haga acusaciones sin más motivo que el deseo de vulnerar el poder y ascendencia del grupo al que pertenece el acusado. Un comunero comentó al respecto: "Nunca falta quien critique. Por eso hasta hay un dicho: *Si haces bien, te gritan; si haces mal, te gritan. ¿Para qué te matas si de todas maneras van a hablar mal de tí?*"⁴⁵⁸.

La crítica sistemática tiene al menos dos implicaciones: por un lado genera cierto desánimo entre quienes se han esforzado por cumplir de la mejor manera posible su *encomienda*. Mientras más ríspida sea la relación entre los grupos o facciones en presencia, más fuerte será el desgaste moral generado por la deslegitimación a que se exponen al finalizar su respectivo período. El otro lado de la moneda es la posibilidad de ejercer un control efectivo sobre los recursos comunes. En esta región, los responsables de las empresas forestales y las autoridades suelen ser cuidadosos y honestos en su desempeño⁴⁵⁹. Evitan, en lo posible, dar motivos a las críticas. La tensión intracomunal impide que se creen cacicazgos, que se fortalezca "demasiado" el prestigio de alguno de los grupos y que prosperen las prácticas de corrupción.

Actualmente, la presentación de informes financieros a las asambleas comunales se realiza, en teoría, cada cuatro meses. La práctica depende de cada comunidad, y de cada período administrativo.

En La Trinidad los responsables administrativos de la Unidad han rendido cuentas con bastante puntualidad. No se trata aquí de un acto protocolario y hueco ya que, como se dijo anteriormente, la comunidad se caracteriza por una actitud participativa y crítica. En Capulálpam parece haber también una actitud vigilante por parte de la

⁴⁵⁵ Entrevista a un comunero de Xiacuí, 1994.

⁴⁵⁶ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

⁴⁵⁷ Ibid.

⁴⁵⁸ Entrevista a A.R., La Trinidad, 1996.

⁴⁵⁹ No ocurre lo mismo en otras comunidades y ejidos. En Campeche existen, por ejemplo, ejidos con graves problemas de corrupción. Comunicación personal de E. Boege, 1997.

comunidad: "Cuando termina un ejercicio, la asamblea nombra a una Comisión Revisora, para ver cómo están las cuentas. Se nombra a los más conocedores, y a algún joven para que vaya aprendiendo"⁴⁶⁰, "[incluyendo a] los más criticones. La comunidad confía más en este tipo de control que en cualquier auditoría especializada externa"⁴⁶¹. "La rendición de cuentas ya es un mecanismo asimilado. Con la Comisión Revisora intentan prevenir conflictos que siempre salen con el cambio de administración"⁴⁶².

Un caso más complejo es el de Xiacuí. Durante el período administrativo 1994-95, se retrasaron mucho los informes cuatrimestrales. Cuando, al cabo de un año, finalmente se presentó un informe a la asamblea, el monto de las utilidades era prácticamente nulo. Los responsables justificaron estos resultados aludiendo a las elevadas inversiones realizadas en el bosque, los caminos y el aserradero comunal. Algunos testimonios atribuyen el problema a la contratación de demasiado personal administrativo en el aserradero⁴⁶³.

Lo cierto es que la tardanza en la presentación del informe financiero y la inexistencia de utilidades generaron mucha desconfianza. Un sector de la comunidad (compuesto por Xiacuitenses radicados en la ciudad de Oaxaca, en alianza con varias señoras radicadas en la propia comunidad) vió en estos resultados una señal de que existían malos manejos, e inició un movimiento que culminó con la deposición del presidente municipal y su remplazo por un miembro del grupo inconforme⁴⁶⁴. En 1996 la asamblea decidió contratar a un bufete de contadores para realizar auditorías tanto a nivel municipal como en el Comisariado de Bienes Comunales y en la Unidad de Aprovechamiento⁴⁶⁵, cubriendo un período retroactivo de 10 años. A partir de 1997, se realizarán regularmente, cada año, auditorías a la empresa comunal y al Comisariado de Bienes Comunales, para garantizar la transparencia.

En Comaltepec también han ocurrido retrasos. En 1994, incluso, se interrumpieron los trabajos de la empresa durante varios meses porque los responsables de la Unidad no presentaban sus informes. La administración estaba embrollada, por problemas de comunicación y coordinación al interior del equipo responsable y por falta de una definición precisa de las responsabilidades de sus miembros⁴⁶⁶.

El celo que las comunidades manifiestan en el momento de los informes finales contrasta con la reserva que se observa en el transcurso del desempeño

⁴⁶⁰ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994

⁴⁶¹ De la exposición de Yolanda Lara en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991.

⁴⁶² Entrevista a Y. Lara, 1996.

⁴⁶³ Tal es la opinión de algunos comuneros entrevistados.

⁴⁶⁴ Aquí se ha evidenciado la existencia de dos grupos de interés distintos, y la pugna por el control de ciertos puestos clave y de los recursos de la empresa forestal comunal.

⁴⁶⁵ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

⁴⁶⁶ Entrevista a la Secretaria Auxiliar de Finanzas de la Unidad de Aprovechamiento Forestal "Cerro Comal", 1994

administrativo. De acuerdo con algunos de los entrevistados, es frecuente que la gente se abstenga de expresar sus críticas relativas a la administración, para evitar suscitar conflictos. Esto está relacionado con el hecho de los puestos administrativos son *por cargo*: "Los cargos se dan por costumbre, no por capacidad. Si alguien no hace bien su trabajo, el tiempo pasa y no se hace nada (...) Como es por cargo, no se le puede exigir. La gente se molesta si le dicen algo"⁴⁶⁷.

En estas últimas palabras encontramos uno de los elementos medulares que las empresas comunales necesitan resolver. Con la forma actual de organización, resulta difícil presionar o plantear exigencias a quienes asumen la conducción gerencial de la empresa: Por un lado, en la medida en que están ocupando un lugar en el sistema de cargos, ellos "cumplen", independientemente de cómo desempeñan su labor. Por otro lado, durante el año que duran en el cargo, se les otorga un amplio margen de acción; el turno de otros llegará después, y cada quien se las arregla de la mejor manera posible.

14.4 La gestión empresarial: trabas y retos

14.4.1 "Palo verde paga" : la tragedia de los comunes

Las empresas comunales han enfrentado diversos problemas relacionados con el manejo del dinero. Uno de ellos ha sido el de las fugas de recursos. En ocasiones, se canaliza dinero hacia actividades que resultan ser un saco roto; este fue el caso de la capacitación de jóvenes aprendices en La Trinidad: la comunidad les otorgó becas y contrató a un maestro carpintero para que los capacitara; pero diversas razones hicieron que gradualmente fueran abandonando el taller. La capacitación les permitió a algunos de ellos emprender los trabajos en un taller propio, pero en términos de la empresa comunal la inversión se perdió. No existen mecanismos que comprometan a los jóvenes capacitados con la comunidad, ni a ésta con ellos (en cuanto a asegurarles un empleo)⁴⁶⁸.

Otro caso es el de Santiago Comaltepec, donde hubo una malversación de los fondos comunales durante la anualidad 1990-91. El presidente del Consejo de Administración (es decir el Comisariado de Bienes Comunales) estuvo casi un año sin rendir cuentas. Cuando lo hizo, faltaba dinero (aproximadamente \$ 300,000)⁴⁶⁹. Por decisión de asamblea, se expulsó a esta autoridad un año después de haber ocupado el cargo y se contrató a un contador para hacer una auditoría.

⁴⁶⁷ Entrevista al Secretario Auxiliar Coordinador, Comaltepec, 1996.

⁴⁶⁸ Diferente es la situación en los Pueblos Mancomunados, o por lo menos lo era en 1981: "Los que mandamos a que se capaciten son nombrados por la comunidad. Cuando regresan se tienen que quedar a trabajar durante tres años; pasado ese tiempo si le conviene seguir trabajando ahí se queda, y si no puede buscar su mejor modo de vida". Cf. Martínez Luna, 1981, p. 11.

⁴⁶⁹ Cantidades expresadas en nuevos pesos

Aunque después de estos problemas dejó de haber malos manejos, se generó un clima de desconfianza y suspicacia: "El dinero, la oportunidad, cambian a las personas..."⁴⁷⁰.

Una de las *lógicas* o actitudes que determinan las formas de utilización de los recursos comunales en la operación cotidiana de las empresas parece ser la que uno de los entrevistados describió en los siguientes términos: "Al cabo es del pueblo. ¿Qué te preocupas? Hay billete de donde jalar"⁴⁷¹. Los trabajadores de monte, en La Trinidad, acuñaron incluso un dicho: "Palo verde paga", cuyo significado es claro: no importa gastar, puesto que los recursos vienen del aprovechamiento forestal.

El control de los gastos de las empresas comunales resulta particularmente difícil si no existe una clara delimitación entre la administración del Comisariado de Bienes Comunales y la de la empresa comunal: "Cuando las autoridades de la Unidad salen a Oaxaca junto con las autoridades comunales para resolver diversos asuntos (no sólo relacionados con el aprovechamiento forestal) los gastos corren por cuenta de la Unidad; hay una transferencia de recursos no contabilizada, que se añade al apoyo que de por sí la empresa hace al Comisariado de Bienes Comunales"⁴⁷².

Durante los viajes de los responsables de las empresas es frecuente que existan fugas administrativas: "Cuando sale alguien no nos enteramos de qué fue lo que hizo, qué resultó de la comisión. Sólo entregan las notas. Y los gastos a veces son muy elevados"⁴⁷³.

Un antecedente que pudo haber influido significativamente en la conformación de esta *lógica* es el trabajo en la minera de Natividad: "En la mina los obreros no se preocuparon por cuidar los intereses de la compañía. Pensaron que como era compañía iba a repartir con cucharones. Tenían sus palancas con el representante del sindicato, y conseguían incapacidades para no ir a trabajar. Pero cuando cerró la mina hubo resentimientos. (...) Si ha habido quiebras en el aserradero depende de los trabajadores. Piensan que porque es comunal no tienen que poner de su parte"⁴⁷⁴.

Esta lógica va de la mano con la falta de una organización que defina claramente las responsabilidades de cada quien y con la falta de mecanismos para capacitar a la gente en el desempeño de su labor: "En una mina cada quien tiene su función. Pero aquí es diferente. El coordinador no sabe cómo mover a su personal, y por eso el aserradero no rinde. Todos cobran sin trabajar. El Comisariado cobra, vaya o no vaya al monte. El jefe de monte, aunque llueva, cobra. Así ¿cómo se va a levantar la empresa?"⁴⁷⁵.

⁴⁷⁰ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994

⁴⁷¹ Entrevista a L.M., comunero de La Trinidad, 1996.

⁴⁷² Entrevista a la Secretaria de Finanzas de la Unidad de Aprovechamiento Forestal "Cerro Comal", 1994

⁴⁷³ *ibid*

⁴⁷⁴ *ibid*.

⁴⁷⁵ Entrevista a T.C., La Trinidad, 1996.

En ausencia de mecanismos estrictos de control de gastos, la existencia de la mencionada concepción respecto a la empresa y la falta de definición clara de responsabilidades constituyen factores de debilidad administrativa. Estamos aquí, de lleno, en *la tragedia de los comunes*. El reto es generar y hacer cumplir los acuerdos básicos para el manejo de la empresa comunal. Esto implica, entre otras cosas, encontrar el equilibrio (que será por supuesto dinámico) entre los intereses de la empresa y los de los grupos que componen la comunidad.

14.4.2 Estrategia de empresa y grupos de intereses

Si bien en La Trinidad no existe mucha diferenciación social ni grupos con intereses encontrados, éstos son claramente visibles en numerosos ejidos y comunidades forestales del país; suele generarse cierta tensión entre la lógica del "interés colectivo" y las de los grupos económicos. Esta tensión adquiere matices y dimensiones muy variables, que dependen de la dimensión y grado de diferenciación interna de las comunidades. Los grupos de interés generan identidades que entran en consonancia o disonancia con otros tipos y niveles de pertenencia. La identidad comunitaria coexiste, a veces accidentalmente, con los intereses grupales.

En La Trinidad, uno de los grupos de intereses más claramente definido es el de los carpinteros. Su ubicación en el juego de fuerzas es, hasta cierto punto, parecida a la de los carpinteros michoacanos: "En Cherán, Michoacán, las actividades productivas ligadas al bosque son muy diversas. Además del aserradero comunal, están el aprovechamiento de resina y los talleres, que son pequeñas o medianas empresas familiares. En la toma de decisiones se imponen los intereses de grupos como el de los *tallereros*, quienes más que preocuparse por el mejoramiento del recurso o el avance de la industria comunal desean mantener su abasto de madera. Exigen que la empresa les venda la madera aserrada a ellos, y que se las venda barata. Así la industria comunal no puede tener utilidades"⁴⁷⁶.

Un caso, en el que claramente se contraponen los intereses comunitarios con los de grupos particulares, es el de los transportistas en algunos ejidos norteños: "En el Ejido El Largo, Chihuahua, muchos ejidatarios vieron que una forma de capitalizarse individualmente era la adquisición de camiones, de tal manera que hay 750 camiones, de todas capacidades. Para movilizar lo que produce el ejido bastaría con 70 trailers. Hay entonces una contradicción en los ejidatarios: son dueños de la empresa forestal, pero donde acumulan como individuos es en el flete. En ocasiones prefieren transportar la madera a lugares lejanos, porque cobran según la distancia recorrida; al ejido le sale más caro, pero ellos ganan más"⁴⁷⁷.

Las empresas comunales y ejidales no podrán subsistir y desarrollarse si prevalecen los intereses de grupos particulares. Pero tampoco tendrán viabilidad si pasan por alto la presencia de estos grupos y estos intereses. En esta medida, lo relevante es la

⁴⁷⁶ De la exposición de Rosendo Caro en el Tercer Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Cf. Alatorre, G. (ed.), 1991, p. 28.

⁴⁷⁷ De la exposición de Roberto Solís en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991.

forma en que cada comunidad y cada ejido busca el equilibrio entre la lógica de empresa y la lógica de los intereses grupales, particulares, e inclusive comunitarios.

Ahora bien; ¿qué quiere decir "lógica de empresa" en el caso de las empresas comunitarias y ejidales? Si su fin último fuera la obtención de ganancias, muchas de ellas ya hubieran desaparecido. Numerosos aserraderos privados han quebrado, sobre todo a raíz de la apertura comercial. Las empresas comunitarias muestran capacidad de resistir o, más precisamente, de reconstituirse para adaptarse a circunstancias adversas, lo que en biología se denomina *resiliencia*. En particular, estas empresas pueden llegar a sacrificar las ganancias: "Si las empresas campesinas no han desaparecido del mapa es porque su lógica no es sólo la empresarial. Las comunidades defienden sus empresas porque proveen empleo, y porque además les permiten mantenerse como entidades sociales y culturales, como *nacioncitas*"⁴⁷⁸.

⁴⁷⁸ Entrevista a F. Chapela, 1996.

15. LAS GANANCIAS Y SU UTILIZACIÓN

La obtención de ganancias es uno de los pilares para la construcción de consensos sobre la operación de las empresas comunales. Las discusiones que se dan en torno a las utilidades revelan la opinión de grupos diferenciados al interior de cada comunidad. En La Trinidad, por ejemplo, algunos comuneros han argumentado que no hay suficientes ganancias (sobre todo en el aserradero y la carpintería) para que valga la pena mantener las empresas: "hay más gastos que lo que se produce"⁴⁷⁹. A esta aseveración la réplica es: "nunca hemos tenido números rojos; un 35% de ganancia ha sido lo más bajo"⁴⁸⁰. Otro argumento es la importancia de mantener las fuentes de empleo: "El aserradero es más por el empleo que como negocio".

Con las utilidades de las diversas empresas estudiadas se realizan obras de beneficio común; se brindan apoyos de seguridad social a los comuneros, y se mantiene cierto fondo de reserva para el mantenimiento y la reposición de vehículos y maquinaria. Prácticamente no ha habido reparto directo de utilidades, lo que quizá responda a la dificultad para definir al sector de quienes tienen derechos como comuneros. Los flujos migratorios y el asentamiento de vecindados en los poblados crean un margen de ambigüedad: "Hay gente que reclama derechos, pero no está claro cuáles van a ser sus obligaciones"⁴⁸¹. Al evitar el reparto directo, las comunidades se ahorran el problema de establecer con precisión estos derechos y obligaciones.

15.1 Recursos para el equipamiento comunitario

En 1995, La Trinidad canalizó un total de \$ 127,000 a las obras de beneficio colectivo: \$ 60,000 se utilizaron en la construcción del templo de la Iglesia de Pentecostés, \$ 50,000 en la construcción del auditorio y la remodelación de la agencia municipal, y los \$ 17,000 restantes cubrieron gastos relacionados con el alumbrado público, la red de agua potable y la celebración de la fiesta patronal. En 1996 (en el lapso de enero a agosto), ese monto subió a \$ 141,000.

Con las utilidades de la Unidad se instaló el agua potable, se amplió la electrificación, se han acondicionado varias calles del poblado, se han construido aulas escolares, se ha adquirido material escolar, se aportó una cantidad considerable de dinero para la construcción de la clínica, se remodeló el edificio de la Agencia Municipal y se edificó un auditorio-gimnasio, que cubre dos canchas de basketbol. Los fondos obtenidos por la Unidad sustituyen también las cuotas que tradicionalmente los comuneros necesitaban pagar al comisariado de bienes comunales. Otro rubro importante es la canalización de dinero para la realización de la fiesta patronal⁴⁸² (ver cuadro 22).

⁴⁷⁹ Taller de Discusión en La Trinidad, 1996.

⁴⁸⁰ Ibid.

⁴⁸¹ Entrevista a F.C., comunero de La Trinidad, 1996.

⁴⁸² Conocemos casos donde todas las utilidades de un año se canalizan a la fiesta: "En una comunidad del Cofre de Perote en el momento de decidir qué se iba a hacer con las utilidades obtenidas en el aprovechamiento forestal, se optó por construir dos aulas. Sin embargo, un señor decidió de pronto utilizar los fondos para la fiesta del Santo Patrono. Y no hubo quien protestara. Siempre existe un

Cuadro 22. Fondos de la empresa comunal y de otras fuentes canalizados a obras y servicios de beneficio común. La Trinidad, 1994-1996.

OBRA O SERVICIO	A P O R T A C I O N E S (*)				COSTO TOTAL
	EMPRESA COMUNAL	FONDO MPAL.	EMIGRADOS.	OTROS	
Auditorio Municipal	200,000			50,000	250,000
Agua potable	13,500	26,000	7,000	6,500	53,000
Caminos, muros y empedrados	84,000	20,000	4,000	32,500	140,500
Electrificación	21,000				21,000
Escuelas	24,500			6,000	30,500
Templo católico	80,000		(**)		? 80,000
Tplo. Pentecostés	60,000		(**)		? 60,000
Templo Adventista	45,000		(**)		? 45,000
Fiesta del Pueblo (1995)	12,000		14,000	3,000	29,000
TOTAL (***)	\$ 540,000	\$ 46,000	\$ 25,000	98,000	\$ 709,000

Fuente: Autoridades municipales y comunales de La Trinidad.

(*) Datos redondeados

(**) Es posible que el cuadro no dé cuenta de algunas aportaciones importantes, en particular de los migrantes, debido a que no fue posible consultar en las oficinas municipales toda la documentación. Lo esencial es apreciar la contribución de la empresa comunal forestal.

(***) En el total no se incluyen los siguientes rubros: a) Gastos de beneficio común, como la clínica, el molino y la ayuda social para los enfermos; b) Compra de maquinaria y vehículos comunales.

En el caso de las comunidades de la Sierra Juárez, el uso de las utilidades para las fiestas está siendo cuestionado por quienes profesan religiones diferentes a la católica. Es previsible que en un futuro éstos presionarán para que se cancele ese flujo de recursos.

Un último uso de los fondos comunales es la ayuda a la gente en caso de enfermedad; a los ancianos se les da un apoyo económico anual (una especie de seguro social); también se sufragan, en caso de deceso, los gastos mortuorios: "No

se le dificulta al pueblo dar esos apoyos. Tiene de dónde. Si alguien necesita ayuda tenemos con qué"⁴⁸³.

Sólo en una anualidad (1990) se realizó el reparto directo de utilidades (\$500 a cada comunero). Algunos paisanos residentes en la Ciudad de México, viéndose excluidos, protestaron; esto hizo que las autoridades comunales hicieran un viaje a esa ciudad, para presentar un informe a todos los interesados. Finalmente, esos paisanos estuvieron de acuerdo en que quienes tienen derecho a recibir los beneficios derivados del aprovechamiento forestal son quienes radican y trabajan en la comunidad.

15.2 Reinversión productiva

Quienes están a cargo de la administración de la Unidad cuidan que no se descapitalice la empresa comunal. Siempre existe un fondo de reserva, que permite responder a contingencias y mantener, reponer o incluso ampliar la infraestructura de la empresa: vehículos, herramientas y máquinas. No ha faltado dinero para reparar un equipo descompuesto o cambiarle el motor a un camión trocero. Tampoco hubo problemas para adquirir el aserradero. En septiembre de 1996, la empresa comunal de La Trinidad tenía en el banco más de \$ 400,000. El fondo de reserva no ha descendido a menos de \$ 150,000.

El siguiente cuadro presenta una visión sintética del uso de las utilidades en las otras tres comunidades contempladas.

Cuadro 23. Monto y destino de las utilidades del aprovechamiento forestal en Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec. (Datos de 1994).

Capulálpam

- La Unidad ha tenido utilidades anuales de alrededor de N\$ 130,000. La mitad se ha destinado a las obras de beneficio común y las contribuciones. El resto pasa a un fondo comunal que permitirá reinvertir en la propia Unidad y responder a eventuales contingencias.
- Se han hecho distintas obras como una clínica y aulas escolares. Se dio una aportación para la reparación del templo. Se ha brindado apoyo al Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario para viajes de estudio y campañas de promoción. Y se han aportado fondos para la fiesta patronal.

⁴⁸³ Entrevista a F.M., La Trinidad, 1996.

Xiacuí

- De la venta de madera en rollo, la Unidad obtuvo en 1993 utilidades por \$ 160,000.
- La comunidad destinó la mitad a la capitalización de la propia empresa. Del resto, una parte se destinó a obras comunitarias y otra al reparto de utilidades directo a los comuneros (poco menos de \$ 200 por comunero). Xiacuí es la única comunidad de UZACHI donde existe el reparto de utilidades.
- En 1994 todas las utilidades se canalizaron a la instalación del aserradero comunal.
- En otros años, las utilidades se han usado para obras de beneficio social y a la compra de vehículos para la Unidad y para las autoridades comunales. De ahí salió el 60% del costo del nuevo templo. También se construyó el edificio de la Agencia Municipal de Madero, una tienda y unos baños. Además, de las utilidades se paga el alumbrado público, ahorrándose así los ciudadanos las cuotas correspondientes.

Comaltepec

- En 1993, la industria comunal resintió el efecto de la baja de precios; las utilidades fueron de \$ 119,000. En 1994, sobrevinieron problemas administrativos y las utilidades disminuyeron aún más.
- Con las utilidades se financió la mayor parte del palacio municipal y se aportó la mitad del presupuesto para la instalación del agua potable, la electrificación y la edificación del centro de salud y las escuelas (primaria y secundaria). La gente ya no tiene que aportar cooperación para subsanar los gastos de las autoridades.
- Ha habido reinversión productiva: la compra de una camioneta, un tractor, un camión maderero y una grúa para el arrime, la cobertura del 90% del costo del aserradero, la construcción de la galera de la carpintería y la compra de alguna maquinaria para ésta última.

15.3 Tensiones y disyuntivas en torno al uso de las utilidades

El uso de las utilidades obtenidas por las empresas comunitarias es motivo permanente de discusión, no sólo al interior de las comunidades sino entre los asesores de éstas, y tanto en Oaxaca como en otras regiones. Existe una tensión entre tres proyectos que pueden coexistir, pero que compiten por recursos:

- una posición promueve la realización de cierto tipo de obras de beneficio común, como son los edificios públicos y religiosos
- la necesidad de fuentes de trabajo ejerce una presión hacia maximizar la contratación de trabajadores; y

- el mantenimiento a largo plazo de la fuente de trabajo y el desarrollo empresarial exigen una política de reinversión⁴⁸⁴.

Las dos primeras opciones están íntimamente vinculadas con la construcción de los consensos básicos que dan legitimidad a las empresas. Es también el caso del reparto directo de utilidades, en las comunidades en que éste acostumbra hacerse. La distribución del excedente a las familias neutraliza posibles descontentos al permitir que todos los comuneros, estén o no involucrados en la actividad forestal, reciban un beneficio palpable.

La tercera opción, si bien tiene una importancia fundamental para la empresa, cuenta con menos respaldo, por las razones que expondremos más adelante.

15.3.1 La creación de empleos

En Comaltepec, vemos un ejemplo en que prevalece el criterio de maximizar las fuentes de empleo: "Antes de que arrancara el aserradero, se hizo un presupuesto, y se calculó el número de gentes que se iba a contratar. Cuando empezó a aserrar, se contrató a más peones de los que estaban previstos, para darle trabajo a la gente, para apoyar a los comuneros. Fue más el gasto para la empresa"⁴⁸⁵.

Caso análogos son el del primer taller de carpintería de La Trinidad y el del aserradero de Xiacuí: "En 1995, se contrató para la administración del aserradero a un coordinador, un secretario de finanzas, un jefe de patio y un jefe de producción. Había un exceso de personal administrativo, una ineficiencia"⁴⁸⁶.

Gran similitud existe entre estas experiencias y las que nos relatan quienes, como asesores, han acompañado en diversas partes del país a las empresas comunales y ejidales: "En El Rosario, Veracruz, se compra madera a otros ejidos para mantener el aserradero funcionando, aún cuando los costos de transporte son tan altos que eliminan cualquier posible utilidad financiera; se usa sierra manual en el derribo y se hacen caminos sin utilizar maquinaria"⁴⁸⁷.

"El ejido El Largo (Chihuahua) dispone de una posibilidad anual de madera de alrededor de 350,000 m³R, suficiente para dar trabajo a dos aserraderos grandes, pero como tiene cinco, provee materia prima a los cinco; y como hay dos turnos de labor, el volumen se reparte. Cada grupo de treinta trabajadores trabaja cuatro horas, para dar oportunidad a que exista otro turno"⁴⁸⁸.

⁴⁸⁴ De hecho, como hemos visto, una discusión muy semejante se plantea en torno a las formas de remuneración del trabajo. Se suscita una tensión entre las demandas de mejores salarios y la presión de las asambleas comunitarias para maximizar las utilidades de la empresa

⁴⁸⁵ Entrevista a un comunero de Comaltepec, 1994.

⁴⁸⁶ Entrevista a Jesús Hernández Pérez, 1996.

⁴⁸⁷ De la exposición de Raúl Álvarez en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991.

⁴⁸⁸ De la exposición de Roberto Solís en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales, Oct. 1991.

15.3.2 La construcción de obras de beneficio común

Con las utilidades de las empresas forestales, el trabajo en tequios, las aportaciones de los migrantes y ocasionales apoyos gubernamentales, las comunidades han logrado crear o mejorar su infraestructura urbana, como acabamos de ver. Esto, indudablemente, repercute en mejores condiciones de vida.

Con cada cambio de administración, las autoridades entrantes se preguntan cómo mejorar el equipamiento y las edificaciones del pueblo, en parte para responder a demandas de la gente, pero también para no “quedarse atrás” de otras comunidades o de anteriores autoridades. El momento de canalizar y utilizar los fondos comunes generados en las empresas comunales o ejidales, se tiene una imagen de lo que debe haber en la comunidad: no sólo escuela, clínica, camino, agua y energía eléctrica; también la cancha techada, el salón para actos y bailes, las grandes oficinas⁴⁸⁹. En algunas obras⁴⁹⁰ se trasluce una búsqueda de prestigio, tanto de la autoridad en turno ante su comunidad como de la comunidad ante los pueblos de la región.

Es a esta situación a la que hace referencia un señor de Xiacuí cuando comenta que “los beneficios del bosque a veces se van a obras que no van con las necesidades del ciudadano. Se construyen los edificios, cuando de lo que uno se queja es de la falta de fuentes de trabajo”. Y remata: “Pero el mismo golpe enseña a ser buen jinete.”

“La autoridad trata de hacer una obra, que se vea que sí trabajó. Trata de quedar bien, de hacer más que el anterior”⁴⁹¹. Esto no sólo significa canalizar hacia las obras una parte importante de las utilidades de las empresas; implica además una enorme inversión de trabajo comunitario: “Ha habido años en que tenemos que hacer demasiado tequio. Además del tequio general, de los domingos, ha habido el tequio por turno, entre semana”⁴⁹². “Nos pasa como a los niños. Quieren algo y hasta que no lo tienen no están a gusto. Hacemos edificios y quedamos bien ante la región. Invertimos mucho en obras, cuando a lo mejor podíamos haber usado ese dinero para algo que fuera más benéfico para la población. Pero así estamos contentos”⁴⁹³.

Las decisiones sobre la distribución de los recursos comunales están sujetas a una lógica que difícilmente puede romper los plazos trienales de cada Comisariado de Bienes Comunales. Quienes ocupan los cargos en el Comisariado buscan emprender obras que puedan completar durante su estancia en esos cargos, para poder capitalizar el reconocimiento de la comunidad. Ciertamente, necesitan el aval de la asamblea de comuneros, pero en la medida en que esta lógica forma parte del *modus operandi* de la comunidad y de la empresa, no resulta difícil que la comunidad apruebe el programa de obras propuesto por el Comisariado al iniciar su período.

⁴⁸⁹ En algunos ejidos de Campeche y Quintana Roo, las empresas ejidales han canalizado parte de sus utilidades a la adquisición de enormes antenas parabólicas que dan servicio a los televisores de todo un poblado. E. Boege, comunicación personal.

⁴⁹⁰ Es el caso, en nuestra opinión, de los gimnasios y de algunos de los flamantes edificios municipales.

⁴⁹¹ Entrevista a M.R.R., La Trinidad, 1996.

⁴⁹² *ibid.*

⁴⁹³ Entrevista a E.M.R., comunero de La Trinidad, 1996.

Es innegable que el restringir la planeación al horizonte trianual dificulta o impide que se realicen inversiones importantes para mejorar la infraestructura. Hacerlas implicaría para el comisariado en turno no sólo sacrificar una fuente de prestigio sino además las utilidades de la gestión administrativa. Esto significaría a su vez enfrentar, en la presentación de los informes financieros, a una asamblea inconforme, por la falta de utilidades monetarias; implicaría, por último, transferir los beneficios capitalizables (en términos de prestigio) a los integrantes del futuros comisariados. De ello es muestra el siguiente testimonio: "En Capulálpam tenemos buen arbolado en unas partes donde no hay camino. Hace unos años se hizo un programa de caminos, un programa a seis años. Pero este programa no fue adoptado. Al Comisariado no le interesa empezar una obra que no va a poder terminar: *No voy a dejar la mesa servida para que el otro nada más se siente a comer...* Por eso faltan caminos, y por eso no estamos aprovechando todo el volumen que tenemos autorizado"⁴⁹⁴.

Las empresas campesinas no surgen en un vacío semántico. Se insertan en una cultura, en su tradición y en su evolución. El valor simbólico de los logros visibles, en particular de los servicios y edificios públicos, refuerza prestigios de distinta índole. Esto es cierto también para las instalaciones industriales. Cada aserradero es un fetiche; más allá de su importancia económica, tiene una relevancia ideológico-cultural.

15.3.3 La reinversión y la planeación estratégica

A pesar de que, en general, las comunidades disponen de suficientes fondos bancarios de reserva para hacer frente a cualquier contingencia y en caso necesario comprar o reparar equipo, en ninguna de ellas existe una política de reinversión a largo plazo. Esto se debe, como acabamos de ver, al hecho de que la estrategia de las comunidades —y de las empresas— responde a una lógica donde confluyen la rentabilidad económica (en términos de incrementar el bienestar material) y la "rentabilidad" social y política, donde intervienen las formas "tradicionales" de construcción del prestigio y los consensos.

El desarrollo en las empresas comunales de una visión estratégica a largo plazo pasa por la creación de una instancia de dirección capaz de establecer los lineamientos generales de planeación que habrán de seguir las autoridades y responsables en turno. No va a ser fácil instituir este tipo de órgano, pues ciertamente vulneraría la preciada autonomía de quienes ocupan los cargos. Consideramos, sin embargo, que las comunidades tienen una conciencia cada vez más clara respecto a la necesidad de una reorganización estratégica. El hecho de que un grupo importante de comuneros de La Trinidad se haya interesado por participar en el multicitado Taller de Discusión es una muestra de ello.

⁴⁹⁴ Entrevista a F.M.S., Capulálpam, 1996.

16. LAS NUEVAS ESTRATEGIAS

Como se ha mostrado a lo largo de este documento, las comunidades pertenecientes a UZACHI muestran un gran dinamismo en términos de la búsqueda de opciones para el desarrollo de sus empresas. Han logrado, entre otras cosas, mejorar su articulación organizativa, sus opciones comerciales, sus estrategias tecnológicas y su manejo financiero. Por supuesto, sería un error soslayar la importancia de la asesoría brindada por la dirección técnica de UZACHI y los miembros de la asociación Estudios Rurales y Asesoría Campesina.

Creemos que en esta búsqueda se inserta la realización del taller de discusión sobre la organización interna de las empresas comunales de La Trinidad (en octubre de 1996 y febrero de 1997). La inquietud de las autoridades y caracterizados de esta comunidad por avanzar hacia formas más eficientes y participativas de organización permitió que tuviera eco la iniciativa lanzada en este sentido por mi persona.

En el capítulo 12 hablamos ya de los problemas que fueron identificados por los participantes en el taller. Veamos cuáles fueron las propuestas emanadas de la discusión, en términos de la reorganización de las empresas de esta comunidad. Como señala Zemelman (1989:29) "la realidad solamente alcanza su plenitud, es decir, se completa, en el propio proyecto de construir el futuro buscado como realidad posible de vivirse como experiencia. (...) Lo político nos coloca ante la necesidad de recuperar la dimensión utópica de la realidad".

16.1 La reorganización estratégica de las empresas comunitarias

Tres temas centrales fueron abordados durante el taller: la profesionalización gerencial, la transmisión de la experiencia y el papel de los jóvenes.

La profesionalización gerencial

Las opiniones vertidas señalaron la necesidad de alargar el período de los directivos de un año a dos o tres, de seleccionarlos en función de un perfil predefinido y de establecer con precisión sus responsabilidades, avanzando hacia lo que se denominó *el cargo perfilado*. Para ello, se dijo, es necesario afianzar mecanismos de capacitación, definiendo el papel de UZACHI y el de los comuneros que más experiencia han acumulado. Se propuso adjudicar a los directivos ya no una simple compensación sino un verdadero sueldo.

Para superar los problemas que enfrenta el área de ventas se propuso establecer el puesto de agente de ventas; se requiere que haya una persona dedicada exclusivamente a esa labor.

Sin embargo, el avance hacia una mayor profesionalización gerencial supone dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿tiene la empresa suficientes ingresos como para aumentar sueldos? Se planteó la necesidad de hacer un estudio de mercado de la madera, para poder planear: "cuánto volumen vamos a vender, a cómo lo vamos a vender, cuánto vamos a ganar, cuánto podemos gastar".

Junto a la viabilidad económica necesita contemplarse la “viabilidad social” en términos de la construcción de consensos en la comunidad. Es indispensable sensibilizar a la asamblea respecto a la conveniencia de una profesionalización de los directivos: “el organigrama está bien, pero la comunidad quiere que sea por cargo”.

La transmisión de la experiencia

Reiteradamente se mencionó la necesidad de un sistema que permita que la experiencia adquirida por una Unidad sea aprovechada por las siguientes. Las propuestas apuntaron hacia el establecimiento de mecanismos como la superposición de períodos y el recambio parcial. También se planteó la creación de un cuerpo de asesores o consejo consultivo, encargados de asesorar a los directivos. Esto apunta hacia una refuncionalización del Consejo de Caracterizados, para adecuarlo a las necesidades de una empresa moderna.

El papel de los jóvenes

Concordaron los participantes en el taller en que resulta estratégico para las empresas comunitarias aprovechar las capacidades de los jóvenes. Una de las propuestas fue “que la comunidad envíe a los jóvenes a capacitarse; después, seleccionar a los mejores; y de ahí sacar a los directivos”.

Los aspectos que generaron polémica fueron los siguientes: ¿cómo combinar la energía joven con la sabiduría de los mayores?, ¿cómo aprovechar lo que cada quien puede dar? Por otra parte, ¿cómo evitar que una vez que los jóvenes estén capacitados abandonen la comunidad o aprovechen la capacitación de manera particular? Se subrayó la necesidad de un compromiso, que podría tomar la forma de un convenio. También se señaló que los sueldos actualmente resultan poco atractivos para los jóvenes. Ya no se trata únicamente de abrir fuentes de trabajo, sino de abrir fuentes de trabajo bien remunerado.

Más allá de los esfuerzos que puedan hacer las comunidades con vistas a la consolidación de sus empresas y a la profesionalización gerencial, existen retos que difícilmente podrán enfrentar de manera aislada. Pero la organización regional no es, como veremos ahora, un proceso fluido y fácil.

16.2 ¿Hacia una mayor articulación en la comercialización y la industrialización?

En la Sierra Juárez, como en muchas regiones del país, la organización a escala regional abre perspectivas para un fortalecimiento económico y político de los proyectos comunitarios. Pero ningún proceso de articulación regional será posible si se soslaya la importancia que para las comunidades tiene su autonomía.

En el caso de La Trinidad, existe un factor adicional, que puede explicar algunas de las reticencias ante una mayor integración de las estrategias comunitarias en el marco de la UZACHI: el hecho de ser la comunidad más chica. Ya tuvo La Trinidad experiencias donde fue marginada (o se sintió marginada) por parte de las

comunidades más grandes. Una de ellas fue la del aserradero IXCAXIT, establecido en 1975 con financiamiento de FAPATUX, y en el que participaban como accionistas, además de la propia FAPATUX (con el 51%), Ixtlán, Capulálpam, Xiacuí y La Trinidad. No tardaron en surgir inconformidades en esta última comunidad, pues en la medida en que su aportación de madera era inferior, también lo era su participación en la toma de decisiones, las utilidades y el acceso a las fuentes de trabajo: "Ixtlán era la potencia, las demás comunidades tenían pocas utilidades. El pez grande quería comerse al chico..."

La Trinidad fue de las primeras comunidades que reaccionó en defensa de sus recursos forestales: "Ixtlán y los pueblos grandes dijeron *primero vamos a cortar los bosques de La Trinidad*. Teníamos 800 hectáreas, y querían meter a 60 motosierristas; ¡imagínese! Por eso, en la segunda reunión del Consejo de Administración, el comisariado dijo *el pueblo ya no quiere que se corte madera*. Nos costó trabajo salirnos, porque ya se había firmado un contrato"⁴⁹⁵.

La preciada autonomía de las comunidades ha impedido, hasta ahora, que UZACHI amplíe su ámbito de incidencia más allá de los servicios técnicos. Cada comunidad se muestra celosa de su poder de decisión, por ejemplo respecto a la comercialización: "Queremos que los directivos de las empresas puedan negociar sus productos. Ahorita cada comunidad tiene precios diferentes. Se ha hablado de emparejarlos, pero hasta ahorita todavía no"⁴⁹⁶.

La consecuencia es que las comunidades "pertenecientes" a UZACHI están compitiendo unas contra otras. Además, en opinión del responsable técnico de la Unión, "se están perdiendo posibles opciones de comercialización: los compradores pagan buenos precios por la madera si se asegura un abasto importante de madera. Dado que las comunidades manejan volúmenes reducidos, la única manera de ofrecer un abasto considerable es conjuntar esos pequeños volúmenes. Pero eso no se ha logrado"⁴⁹⁷. "Necesitarían quizá ser productos nuevos ...?"⁴⁹⁸.

La certificación podría ser una vía hacia la comercialización conjunta⁴⁹⁹, pero se trata de un esquema aún incipiente, que además presenta algunos problemas de apropiación por parte de los comuneros. En La Trinidad pudimos observar cierto malestar en varios de los entrevistados, en relación con el convenio de certificación. En esta comunidad se repartieron entre los comuneros copias del convenio, sin explicar cabalmente el significado de las cláusulas que lo conforman. Entre las cláusulas que provocaron cierta molestia están las relativas al costo de la certificación, incluyendo el de las evaluaciones periódicas; se plantea que UZACHI cubrirá estos costos lo que, en ausencia de más explicaciones, se interpreta como algo injusto: *¿Cuál es el "premio" que nos dan por cultivar bien nuestro monte? ¿Tener que pagar por la certificación?* También suscitó malestar la cláusula sobre

⁴⁹⁵ Entrevista a H.L.R., La Trinidad, 1996.

⁴⁹⁶ Entrevista a un comunero de Capulálpam, 1994.

⁴⁹⁷ Entrevista al Ing. Jesús Hernández Pérez, 1996.

⁴⁹⁸ Entrevista a Y. Lara, 1996.

⁴⁹⁹ Entrevista a Jesús Hernández Pérez, 1996.

arbitrio: "Cualquier disputa o desacuerdo entre las partes que surja por este acuerdo o esté relacionado con él será conocido y arbitrado en Nueva York, N.Y., bajo las reglas vigentes de la Asociación Americana de Arbitrio ..."⁵⁰⁰

La Rainforest Alliance (propietaria del sello Smart Wood) es un organismo internacional, donde participan redes y grupos latinoamericanos. Es visto en las comunidades como un "organismo extranjero", por lo cual no es extraño que cause escozor que sea ese organismo quien dé el "visto bueno" a la silvicultura comunitaria. Pero si consideramos que la inconformidad expresada en La Trinidad está también relacionada con la falta de una orientación adecuada por parte del equipo técnico de UZACHI, quizá pueda decirse que el sentimiento de "pérdida de soberanía" opera más en el nivel simbólico que en los hechos prácticos.

Sea como fuere, en La Trinidad se decidió no autorizar más visitas de personas extranjeras. Y se vulneró la confianza existente hacia UZACHI.

El recelo de las comunidades se ha manifestado también cuando se han planteado posibilidades de compartir infraestructura industrial: "Se consiguió un apoyo de más de 100 millones de pesos (viejos) para comprar una estufa de secado. Hubo mucha discusión sobre dónde se iba a poner. Después de toda la discusión, las comunidades dijeron que no estaban de acuerdo en que la secadora fuera de todas ellas. Les dijimos: 'si no la quieren, devuélvanla'. Finalmente, Capulálpam la asumió." ... "Algo parecido pasó cuando se habló de instalar una astilladora. La SARH subsidió la elaboración del proyecto. Pero después no hubo consenso para sacar un proyecto a nivel de Unión. Ahí quedó la cosa"⁵⁰¹.

El laboratorio microbiológico de UZACHI es otro caso donde se manifiesta con claridad el deslinde de identidades comunitarias. Por razones obvias, no podía instalarse un laboratorio en cada una de las comunidades; se eligió una (Xiacuí), y se capacitó a jóvenes de esa comunidad para operarlo. Ello implicó generar un sentimiento de exclusión en las demás comunidades. En el caso de La Trinidad, existen varias experiencias anteriores en las que, por ser una comunidad pequeña, quedó marginada de los beneficios de acciones o proyectos "conjuntos". Y es con base en estas experiencias como la gente interpreta hechos como la instalación de un laboratorio en Xiacuí.

Las fuerzas centrífugas que tienden a desarticular a las organizaciones regionales se intensifican al aumentar la heterogeneidad de las comunidades que las conforman, como muestran las experiencias pasadas (IXCAXIT) y experiencias de otras regiones del país, como las reseñadas en el inciso 7.3 (principalmente las de los ejidos Ingenio del Rosario y La Selva, pp. 118-126).

⁵⁰⁰ Rainforest Alliance y UZACHI, 1996, p.8

⁵⁰¹ Entrevista a Jesús Hernández Pérez, responsable técnico de UZACHI, 1996.

16.3 Apoyos externos y relaciones con el exterior

El buen manejo de los bosques y, en general, del territorio, requiere de una base científica y tecnológica que las comunidades campesinas, por lo regular, no están en capacidad de financiar. En un contexto caracterizado por la apertura comercial y el retiro del estado, las empresas comunitarias no cuentan ni con suficientes excedentes ni con el adecuado apoyo gubernamental para sufragar tales costos. Parece ser indispensable el apoyo por parte de otras instancias. De hecho, en la medida en que los bosques prestan servicios de diversa índole a la sociedad, resulta pertinente plantear que es responsabilidad de ésta contribuir económicamente a la realización de los estudios que se requieren.

En el caso de las comunidades pertenecientes a UZACHI, es notoria la capacidad de los asesores (internos y externos) para establecer puentes entre las comunidades y distintas instancias capaces de brindar los apoyos requeridos: "Solamente las comunidades no podríamos estar haciendo lo que estamos haciendo. Gracias a UZACHI y a ERA tenemos apoyos de fundaciones como Rockefeller, de empresas como Sandoz..."⁵⁰².

La lista de los proyectos tramitados por UZACHI y ERA es elocuente. Muestra, por un lado, el tipo de investigaciones que pueden requerirse para consolidar un modelo sustentable de aprovechamiento de los recursos naturales; y, por otro, la capacidad de interlocución de los asesores ante una gran diversidad de instancias externas:

- Se establecieron convenios con la Fundación DEMOS (1995-96) y con la asociación norteamericana Woodworkers Alliance para el diseño de artículos de madera con especies no convencionales⁵⁰³.
- Se obtuvo un apoyo del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP) para estudiar la dispersión de semilla de pino (1994) y el impacto de los aprovechamientos sobre la biodiversidad (1995-96).
- Se emprendió un proyecto de bioprospección para la detección de principios activos de potencial químico-farmacéutico (SANDOZ, 1995-98).
- Se logró obtener de SEDESOL financiamiento para una investigación dirigida a la producción de hongos matzutake y shiitake.
- Se gestionó un financiamiento de la Fundación Rockefeller para llevar a cabo un proyecto de investigación y se está participando en la Red de Gestión Ambiental, apoyada por esta misma fundación.
- Se está realizando una investigación sobre la autoecología y formas de propagación de hongos medicinales y comestibles, con financiamiento del Fondo de América del Norte para la Cooperación Ambiental (FANCA, 1996).

⁵⁰² Entrevista al presidente de la UZACHI, 1996.

⁵⁰³ Presupuestos de \$ 18,000 a un año. Pago de un diseñador (\$6,000), compra de equipo para la carpintería de Capulálpam (\$12,000, más otros \$3,000 que puso la comunidad). Sierra radial, lijadora, sierra angular.

PARTE SEIS : LOS APRENDIZAJES

Esta última parte del documento busca hacer una síntesis de lo que la investigación enseña, tanto en términos teóricos y metodológicos como respecto a las comunidades y empresas forestales analizadas y, en general, respecto al fenómeno de la silvicultura comunitaria. Intentando anudar el "trenzado lógico" que se propuso en la introducción, queremos en esta sección proponer una matriz para el análisis de este fenómeno, es decir una serie de aspectos que conviene observar para dar cuenta de los procesos, detectar obstáculos y oportunidades, entender retos y visualizar posibles futuros. Este sería el aporte teórico de la tesis.

Durante los próximos dos capítulos enlazaremos esta matriz conceptual con una síntesis de lo que hemos visto y lo que hemos podido discutir con los comuneros de la zona de trabajo. Nos interesa sobre todo detectar aquellos gérmenes de futuro que existen en el presente y sistematizar las propuestas que se han formulado para enfrentar los principales problemas organizativos observados, en particular aquellas que han surgido de los propios campesinos. En un tercer capítulo discutiremos las perspectivas y retos que enfrentan las empresas comunitarias mexicanas en lo referente a la producción, industrialización y comercialización de productos forestales en el contexto de la apertura comercial y el retiro del Estado. Finalmente, hablaremos de los aprendizajes que, en términos metodológicos, se han derivado de la investigación.

17. COMUNIDAD, TERRITORIO Y EMPRESA

En la medida en que los bosques de muchas de las sierras indígenas del país están (todavía) en manos de las comunidades, resulta difícil concebir una silvicultura sostenible que no esté basada en el cultivo del bosque por parte de sus dueños⁵⁰⁴. La construcción de la silvicultura comunitaria pasa por el fortalecimiento del *proyecto* que las comunidades tienen, tanto en términos generales como en particular respecto a sus tierras y bosques. Dado que en toda comunidad existen distintos grupos sociales, el referido *proyecto* necesita desprenderse de una negociación de intereses, que implica también un reacomodo de los consensos, de los liderazgos y de las formas organizativas prevalecientes.

La viabilidad cultural de las empresas forestales comunitarias parece depender de la forma en que se equilibran tres *lógicas* que se encuentran en permanente tensión: la de la reproducción familiar, la de la pertenencia y cohesión comunitaria y la del mantenimiento y desarrollo de las propias empresas. Además de los factores de tipo cultural, para que puedan prosperar estas empresas campesinas necesitan una base de recursos cualitativa y cuantitativamente sólida.

17.1 La “viabilidad básica” de la silvicultura comunitaria

17.1.1 *Sustrato físico - ambiental*

La base de recursos con que cuenta una comunidad es un primer aspecto que condiciona la viabilidad social y económica de las empresas silvícolas comunitarias. En la medida en que el bosque sea capaz de satisfacer, de manera significativa, las necesidades de una comunidad en términos de empleo e ingresos, además de proveerla de leña y otros satisfactores, existirán más posibilidades de que se establezcan los acuerdos comunitarios indispensables para la protección del recurso y la organización de las empresas.

Un indicador fundamental es la relación entre la superficie aprovechable y el número de miembros de la comunidad⁵⁰⁵. A la presión demográfica interna hay que añadir la eventual presión ejercida por las comunidades circunvecinas. Por otro lado, como veremos en el siguiente inciso, cuando sólo un sector de la comunidad tiene derechos sobre el bosque, puede existir una presión desordenada sobre el bosque por parte de quienes quedan excluidos. En síntesis, las experiencias muestran que el adecuado manejo de los bosques puede prosperar cuando los distintos sectores que componen a una comunidad tienen interés en el mantenimiento y mejoramiento de los bosques, lo que depende de las características cualitativas y cuantitativas del recurso, pero también de la diferenciación interna.

⁵⁰⁴ No vemos en los esquemas de concesiones o vedas elementos que apunten hacia la viabilidad ecológica o socio-cultural.

⁵⁰⁵ Esto puede concebirse en términos de *capacidad de carga* de los bosques.

En los casos de silvicultura comunitaria analizados en el inciso 7.3 existen, en general, condiciones propicias para el buen manejo. Pero en numerosas comunidades y regiones tales condiciones son inexistentes. Un ejemplo es la Meseta Purhépecha, región donde la agricultura tiene una alta siniestrabilidad y la ganadería resulta difícil, por lo que el aprovechamiento de los recursos maderables es prácticamente la única opción, pero los bosques se están acabando. Existen alrededor de seiscientos pequeños aserraderos y 1,400 talleres artesanales que utilizan madera clandestina⁵⁰⁶.

En los bosques que fueron explotados irracionalmente bajo el régimen de concesiones o por contratistas, el valor comercial del arbolado restante puede ser insuficiente para mantener el interés de los ejidatarios o comuneros por mantener y cuidar el bosque. La calidad y valor del recurso forestal necesita ser superior a una cierta "masa crítica", en términos de generación de ingresos y fuentes de empleo, para que un núcleo agrario se preocupe por mantener sus áreas arboladas. Por debajo de esa masa crítica, tiende a generarse una dinámica en la cual individuos o grupos de la propia comunidad, o de comunidades adyacentes, intentarán usufructuar los terrenos comunitarios para la agricultura o la cría de animales. Tal como señalan Chapela y Lara (1995:13), es ésta la verdadera *tragedia de los ámbitos comunales*.

17.1.2 Sustrato cultural

La silvicultura comunitaria conjunta los dos tipos de estructuración social que menciona Tönnies —la Comunidad y la Asociación— y se desarrolla sobre una base cultural caracterizada por la prevalencia de una estrategia diversificada de reproducción a nivel familiar y comunitario. Para prosperar, necesitan conciliarse las exigencias del trabajo forestal con las de la agricultura milpera, la cría de animales y la migración. El trabajo forestal se inserta en el marco de la lógica global de reproducción de las comunidades, y en este sentido hay que aceptar que, en determinadas circunstancias, puede ser más conveniente para una comunidad cerrar su aserradero o su carpintería, en lugar de forzar el mantenimiento de las operaciones.

Encontramos una contribución interesante al análisis de los factores de éxito de UZACHI en un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre las organizaciones de productores rurales en México. Coincidimos, en buena medida, con los resultados de este análisis (CEPAL, 1997, pp. 52-53):

- "El origen de la organización es importante para explicar su consolidación. La lucha exitosa contra la papelera unió a las comunidades entre sí y les dio confianza en

⁵⁰⁶ En una de las comunidades de esta región, Cherán, la posibilidad anual de cosecha de pino se redujo de 42,000 m³R en 1985 a 10,000 m³R en 1991. Prácticamente ya no hay oyamel (debido a la fuerte demanda de tejamanil) y existen problemas de descortezador. Hay un aserradero comunal que trabaja a menos del 50% de su capacidad, y numerosos talleres privados o familiares, que se abastecen de madera ilegal, seleccionando los mejores árboles. La industria comunal procesa en general materia prima de mala calidad y vende madera aserrada de pésima calidad. La empresa sobrevive por los "subsídios" que representan la deuda de 110 millones de pesos de Servicios Técnicos Forestales y el bajo nivel de los salarios (sin hablar del trabajo gratuito y voluntario de un grupo de comuneros) (Ver Alatorre, ed., 1991, p. 21).

sus propias fuerzas. El hecho de que muchos miembros de las comunidades hayan viajado fuera a adquirir conocimientos y experiencias, y regresado a ellas, formó un capital humano clave para la lucha social, y después ir construyendo los proyectos productivos comunales. Este es el aspecto positivo de la emigración;

- La existencia de comunidades vivas, fuente de cohesión social y formas participativas;
- Un paulatino pero sólido proceso de apropiación de su proceso productivo que fue permitiendo poco a poco amasar un excedente económico, a partir de fuentes locales de acumulación. Primero se pasó de la venta de arbolado en pie a la de trozas cortadas con motosierra. Más tarde se adquirieron aserraderos, se hicieron convenios con las compañías madereras (madera a cambio de caminos), se compraron camiones para transportar el producto y se crearon muchas carpinterías. La existencia de este excedente económico ayuda a explicar que el desarrollo de las comunidades se haya financiado casi con recursos propios y, en mínima parte, con transferencias estatales;
- El esfuerzo de las comunidades por capacitar sus propios cuadros técnicos;
- El hecho de que no sólo trataron de resolver sus problemas inmediatos, sino que también aplicaron una estrategia de largo plazo;
- El desarrollo de una conciencia ecológica y social: el impulso de preservar el bosque, o sea el patrimonio común de las futuras generaciones de comuneros, y
- El apoyo técnico de una ONG como ERA, cuyo papel fue desatar procesos de cambio en un terreno fértil para ello.

En conclusión, el hecho de que un esquema institucional fincado en la concesión forestal a empresas con comportamiento depredador fuera sustituido por otro basado en el manejo comunal y sustentable del bosque —proceso que no tiene nada que ver con la planificación y con la política sectorial— y en la asesoría de una ONG que ha sabido hacer contribuciones útiles, ha conducido a una situación en la que prevalecen los estímulos a la explotación sustentable de los bosques y el beneficio económico y social de las propias comunidades”.

Al respecto, cabe añadir que el fenómeno migratorio aparece como un arma de dos filos. Ciertamente, como señala el estudio de CEPAL, los migrantes que retornan a sus comunidades han aportado a los procesos de organización comunitaria muy valiosas ideas, utopías y capacidades. Aún a distancia, a través del apoyo económico enviado a sus familias y comunidades, están respaldando la subsistencia o resistencia de los pueblos serranos, nutriendo su vida como entes culturales y políticos. Pero al mismo tiempo, las altas tasas de migración plantean una interrogante acerca de la existencia o ausencia de un *proyecto*, a largo plazo, de vida comunitaria y de apropiación territorial. En un contexto nacional y mundial caracterizado por la urbanización de las sociedades, se han generado presiones que tienden a desvalorizar, tanto económica como ideológicamente, la vida en el medio rural. Estas presiones pueden menguar la viabilidad cultural de las iniciativas organizativas, en la medida en que una significativa proporción de los jóvenes tienen sus ojos puestos en un futuro fuera de sus comunidades.

La migración tiene pues un doble y contradictorio papel en la reproducción cultural: por un lado alimenta la vida de las familias y comunidades; por otro, expresa una crisis en términos de la posibilidad y voluntad de construir en las propias comunidades proyectos de vida a futuro.

Otro elemento a tomar en cuenta es el grado de heterogeneidad existente al interior de los núcleos campesinos. Esto tiene que ver con el tamaño del núcleo pero, sobre todo, con sus características culturales y de organización tradicional. Del grado de diferenciación interna dependerá la facilidad o dificultad para establecer los acuerdos básicos que requiere el manejo y la protección del bien común.

Las comunidades de las sierras oaxaqueñas están, en términos generales, menos estratificadas que otras comunidades y ejidos. La construcción de consensos resulta difícil en aquellos ejidos donde las familias de los hijos de ejidatarios quedan marginadas de los beneficios derivados de los aprovechamientos forestales, tanto en términos de empleo como de utilidades. El bosque resulta ajeno al interés de una porción significativa de la comunidad.

En el caso de las comunidades de la Sierra Juárez, la silvicultura comunitaria ocupa ya un lugar importante dentro de la diversificada estrategia económica de familias y comunidades. Los aprovechamientos forestales comerciales han generado un número muy significativo de empleos, además de proveer recursos para muchas obras de beneficio colectivo. Gracias a este aporte, las empresas forestales comunitarias están respaldadas por el consenso comunitario. Tienen ya un espacio político de legitimación. De hecho, parecen abrir puertas al futuro en términos culturales, puesto que el trabajo en el cultivo del bosque y en la operación de las industrias forestales comunitarias no sólo tiene una mejor remuneración que el trabajo agrícola, sino además está asociado a un mayor prestigio social.

Ciertamente, la construcción de una "cultura agro-silvícola" es aún un proceso incompleto. Para llevarlo adelante será necesario lograr un mayor acercamiento entre las prioridades que establecen los distintos grupos de las comunidades —incluyendo obviamente a las mujeres— y las propuestas de manejo técnico. Los planes de manejo necesitarán contemplar con mayor detalle las necesidades y preocupaciones de la gente, y ésta, en contrapartida, necesitará familiarizarse con la lógica que subyace en los métodos de aprovechamiento y en los cálculos para definir el volumen aprovechable. Ello implica una labor de información y educación, que no se da de la noche a la mañana.

En conclusión, la silvicultura comunitaria en la Sierra Juárez, a pesar de la innegable presencia de fuerzas desestructurantes y de las dificultades culturales intrínsecas, ha logrado afianzarse firmemente en la vida local y regional.

17.2 La construcción de consensos

Toda silvicultura comunitaria se construye a través de la negociación entre la cultura agrícola y la naciente cultura silvícola. Además, implica un permanente diálogo entre los distintos sectores de la comunidad sobre el manejo del bosque y sobre el empleo de las utilidades. En el caso de la Sierra Juárez existen varios factores propicios para el establecimiento de consensos: la escala de las comunidades —y por lo tanto de las

asambleas—, la relativa homogeneidad socio-económica del tejido comunitario y el hecho de que el bosque tenga un importante peso específico dentro de la estrategia económica global. Además, observamos con claridad las características que, de acuerdo con Ostrom (1995), favorecen el establecimiento de acuerdos efectivos para el manejo del bien común: la población ha mostrado estabilidad mucho tiempo, los individuos comparten un pasado y un futuro, es para ellos importante mantener su reputación como miembros confiables de la comunidad, y esperan que sus hijos y nietos hereden la tierra.

17.2.1 Decisiones sobre el manejo del monte

La silvicultura comunitaria necesita establecer una combinación entre los valores de uso y los valores de cambio del bosque. No puede prosperar si no garantiza el abasto de leña y otros bienes y satisfactores de uso doméstico. Además, como ya señalamos, necesita articularse con la agricultura y la cría de animales.

El propio aprovechamiento forestal comercial supone la construcción de diversos consensos. El descontento en torno a las formas de aprovechamiento de las especies hojosas (encinos y aguacatillos) es un síntoma particularmente claro. Más allá de lo voluble que pueda ser la asamblea y de la utilización de pretextos técnicos como medio para deslegitimar a grupos rivales, se manifiesta una preocupación: "La naturaleza es sabia. Si ahí están los encinos y aguacatillos es por algo. (...) Sólo se está viendo lo comercial. Hay que revisar esos servicios técnicos. Hay que respetar la vida"⁵⁰⁷.

Otro reto es afianzar los consensos respecto a los métodos silvícolas empleados en el caso del pino. Está latente cierto riesgo de que las comunidades, presionadas por el mercado, ejerzan demasiada presión sobre su recurso. Pero en el caso de la Sierra Juárez el riesgo más claro es el inverso. Dado el temor que existe en cuanto a un posible aprovechamiento excesivo del recurso y la falta de una información amplia que permita a los comuneros una comprensión más cabal de la lógica subyacente en los sistemas de manejo⁵⁰⁸, el hecho de que sean las asambleas quienes fijan el volumen de corta anual no siempre redundará en un adecuado manejo. El siguiente testimonio alude a tiempos en que las reticencias eran mucho más fuertes que ahora, pero ello no obsta para que lo consideremos ilustrativo: "Capulálpam tenía una posibilidad de unos ocho mil metros cúbicos, pero la asamblea decidió aprovechar sólo tres mil. Iban al monte y sólo entresacaban. Así impedían que entrara la luz solar y los pinos no podían crecer. Había mucha ineficiencia, y la empresa sólo lograba recuperar los costos gracias a lo bajo de los sueldos"⁵⁰⁹.

⁵⁰⁷ Coincide la apreciación de los comuneros con la evaluación silvícola realizada por Enrique Jardel, con criterios científicos de conservación de la biodiversidad. Una de las principales recomendaciones que se derivaron de esta evaluación fue, precisamente, la búsqueda y desarrollo de un mercado para la madera de las hojosas. Cf. Jardel, Enrique, 1995.

⁵⁰⁸ En particular, el hecho de que el pino sea una especie heliófila plantea exigencias de apertura del dosel para permitir la entrada de la luz solar.

⁵⁰⁹ Entrevista a X. Ramírez, 1996.

17.2.2 Decisiones sobre el empleo de las utilidades

En el mosaico social de cada comunidad existen muy diversas formas de apropiarse de la empresa. Para algunos, se trata de una fuente de trabajo; para otros, de una fuente de recursos —ya sea para la comunidad o para la familia, vía reparto de utilidades—. Existe también un sector al que le interesa impulsar la empresa como parte de una "utopía", de más largo alcance.

Las empresas están sometidas a una permanente tensión entre la necesidad de capitalizarse, mejorando o ampliando su infraestructura, y la de mantener los consensos comunitarios básicos en que se sustenta su existencia. Esto último presiona hacia un mayor reparto de beneficios en forma de salarios, instalación de servicios básicos y, en algunos casos, el reparto directo. Por supuesto, la búsqueda de bienestar no se restringe al ámbito de la subsistencia, sino que incluye satisfactores de otro tipo; pensemos, por ejemplo, en aquellas obras que responden más a una lógica de producción de prestigio para la comunidad y para las autoridades en turno que a una necesidad de reproducción económica.

Actualmente, las autoridades comunales en turno son, en buena medida, quienes trazan las prioridades de inversión, y lo hacen buscando emprender obras que puedan completar durante su estancia en esos cargos, para poder capitalizar el reconocimiento de la comunidad. Esto restringe la planeación al horizonte trianual y dificulta o impide que se realicen inversiones importantes para mejorar la infraestructura.

Ciertamente, la capitalización de las empresas campesinas no es un problema que puedan resolver ellas solas. Tal como señala A. Bartra, refiriéndose en general a las organizaciones de campesinas de corte económico, "muchas de ellas se quedaron en la primera fase de la apropiación del proceso productivo, y por un tiempo usufructuaron las ventajas que ofrecía la nueva situación y se legitimaron redistribuyendo los excedentes recuperados e instaurando prácticas de gestión participativas. Pero pronto estos mecanismos de consolidación se agotan: la descapitalización subterránea sale a la luz. (...) El camino no está cerrado, pero para seguir adelante se requiere pasar de la apropiación a la revolución del proceso productivo, de la mera retención del excedente a su incremento sistemático, de socializar la gestión a hacerla tan eficiente como democrática. (...) Para reorientar con éxito el proceso productivo que están tomando en sus manos, las organizaciones rurales necesitan resolver en sus aparatos económicos las tensiones entre acumulación y distribución, entre rentabilidad y servicio, y esta contradicción sólo podrá manejarse obteniendo un trato preferencial por parte del Estado. (...) El problema no es gerencial, sino político, de correlación de fuerzas" (Bartra, A., 1991, pp. 21-22).

17.2.3 Interés particular e interés colectivo

El desarrollo de las empresas comunales se da en medio de una permanente tensión entre los intereses particulares (individuales / familiares) y los intereses colectivos (empresariales / comunitarios).

Uno de los ámbitos donde se hace patente esta tensión es el de las carpinterías comunales y de manera particularmente elocuente en la de La Trinidad, donde además del taller comunal existen talleres particulares. Ahí puede hablarse de una contradicción no resuelta entre las necesidades de esa empresa comunal y las de los carpinteros: No resulta atractivo para éstos asumir la carpintería comunal; aspiran a un ingreso semejante al que pueden obtener en sus talleres particulares, donde a mayor esfuerzo corresponde una mayor ganancia; en el taller comunal se ven sujetos a una lógica que frena cualquier posibilidad de beneficio particular. Esto genera una falta de estímulo que repercute de manera negativa en el desarrollo de la propia empresa comunitaria.

Como vimos, el maestro-carpintero / administrador de la carpintería comunal pudo negociar, durante una época, la posibilidad de trabajar "por contrato". Sin embargo, la asamblea comunitaria no estuvo de acuerdo con esta fórmula. El resultado es que la carpintería está cerrada; "así como está ahorita, ninguno se beneficia. Ni el pueblo ni los oficiales".

La contradicción entre beneficio comunitario / empresarial y beneficio particular / familiar se manifiesta en muchos otros ámbitos de las empresas comunales. Recordemos las tensiones en torno a las modalidades de remuneración de quienes asumen las labores de corte y arrime del arbolado, y el asunto de la recolección y venta de hongos, que las autoridades prefirieron no someter a la decisión de las asambleas comunitarias, ya que ello hubiera con toda seguridad implicado que se adjudicara a los recolectores una remuneración "al jornal", lo que habría anulado o disminuido significativamente el estímulo para involucrarse en esa actividad.

"Si una persona o un grupo sacan provecho de su trabajo en la empresa comunal es porque están apropiándose ilegítimamente de las utilidades comunales": tal parecería ser la mentalidad que subyace en las decisiones comunitarias relativas a las relaciones laborales entre la empresa y los trabajadores. En esta visión, beneficio particular y beneficio comunal aparecen como contradictorios.

Consideramos que uno de los retos es encontrar mecanismos que faciliten la articulación entre la lógica empresarial a nivel comunal y la del beneficio particular. La primera establece los frenos a cualquier intento de acaparamiento de los beneficios por parte de una persona o un grupo; la segunda tiene un carácter dinamizador: "La gente le pone más cuidado a un negocio particular que a uno comunal. Le ponemos todas las ganas" ... "Para que el ser humano pueda dar su voluntad, necesita ciertas condiciones de vida; para que pueda rendir en una industria o en un trabajo necesita devengar una economía que solvete sus gastos. A nadie le interesa negocios que no son de ellos".

Uno de los entrevistados aludió a la necesidad de una labor de educación: "Necesitamos quitar la barrera del egoísmo, para que la gente vea que cuando un carpintero se beneficia no por eso perjudica a la empresa. La gente ahora quiere pagar

el mínimo. Necesitamos educar, para que la gente vea que el esfuerzo de ese carpintero, sus horas extras, van a ser un beneficio para ambos. El sueldo fijo lleva al conformismo. Hay que darle la oportunidad al trabajador para que se desarrolle; que tenga un estímulo de su trabajo”.

Estas cuestiones adquieren especial relevancia en los núcleos campesinos de mayor escala, en los que existen tantos ejidatarios o comuneros, con tan diversos intereses, que el equilibrio entre lo particular y lo colectivo necesita buscarse en la diversificación del sujeto productivo. En esas condiciones, si todo el trabajo de los bosques y de la madera se realiza en una sola empresa se sientan las bases objetivas para la centralización de los beneficios. En cambio, si la actividad está diversificada, en diferentes ámbitos y articulada con micro-empresas de tipo familiar (para el transporte, por ejemplo), se supondría que existen bases objetivas para la participación de más gente en los beneficios. La cuestión es cómo impedir que las empresas familiares *jalen demasiada agua para su molino* y debiliten a la empresa comunal o ejidal.

Finalmente, puede trazarse un paralelismo entre la relación interés particular / colectivo y la relación que en las empresas conformadas por varias comunidades existe entre cada comunidad y la empresa común. Es ilustrativo el caso de la Unidad de Producción Adalberto Tejeda, que ha enfrentado algunos problemas de abastecimiento debido a que cada una de las comunidades que la conforman tiene total libertad en la comercialización de su madera. “Llegan a Huayacocotla compradores de otras regiones ofreciendo por la madera en rollo mejores precios que los que paga la Unidad. Los diámetros grandes acaban vendiéndose al exterior y los pequeños van a la Unidad de Producción. Esto disminuye mucho los coeficientes de aserrío, pero no puede pedírsele a una unidad de producción de materia prima que venda toda su madera a una determinada empresa, aunque se pertenezca a esa empresa”⁵¹⁰.

La apertura de mayores márgenes para la iniciativa particular abre la posibilidad, y a la vez reafirma la necesidad, de establecer criterios claros respecto a la calidad del desempeño de los individuos, lo que nos remite a un siguiente punto.

⁵¹⁰ De la exposición de Javier Díez en el III Taller PASOS de Intercambio de Experiencias Forestales. Oct. 1991.

18. LA ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y ÁMBITOS DE PODER

La estrategia de organización interna de las empresas forestales comunitarias ha sido uno de nuestros principales focos de atención. También es un tema de sumo interés para las propias empresas, por lo que no es casualidad que la propuesta de realizar un taller de reflexión sobre estos asuntos haya resultado atractiva para las autoridades de La Trinidad y los responsables de sus empresas.

Para analizar la organización interna hemos contemplado distintos aspectos: quién hace qué, quién decide qué; qué elementos tienen quienes toman una decisión para tomarla y qué capacidad tienen quienes realizan una labor para realizarla; qué claridad tienen los individuos respecto a lo que les corresponde hacer, coordinar y/o decidir; qué vacíos de autoridad existen; con qué asesoría cuentan los directivos para la toma de decisiones delicadas; en qué medida sus indicaciones se respetan; qué flujos de comunicación existen entre las estructuras de decisión y las estructuras operativas; y en qué medida las decisiones e instrucciones están adecuadamente sustentadas en el conocimiento del proceso técnico.

Las empresas comunitarias de nuestra zona de trabajo han logrado desarrollar formas de organización relativamente funcionales y participativas. A ello atribuimos el hecho de que hayan logrado sobrevivir y crecer en un contexto desfavorable. En otras palabras, los problemas organizativos que existen en su seno no denotan una falta de viabilidad, sino simplemente la existencia de retos que las comunidades y empresas necesitarán asumir para seguir avanzando.

Hemos organizado el presente capítulo en función de los distintos actores que intervienen en el proceso organizativo: las asambleas comunitarias, los caracterizados, las directivas de las empresas, los oficiales y técnicos locales, los trabajadores y los asesores.

18.1 La asamblea y los caracterizados

Consideramos que la democracia comunitaria —el derecho de todos los comuneros o ejidatarios a participar en las decisiones relativas a las empresas— constituye el cimiento (al menos formal) sobre el que puede construirse la silvicultura campesina sostenible. La experiencia muestra que ningún esquema autoritario es sostenible, y con toda seguridad no lo es en las condiciones socio-culturales de las comunidades forestales mexicanas.

Ahora bien: ¿qué es exactamente una asamblea comunitaria?, ¿qué decisiones le corresponde tomar?, ¿qué poder está en condiciones de asumir?⁵¹¹ Se trata, para comenzar, de una entidad heterogénea. Las opiniones emitidas por los comuneros tienen mayor o menor peso dependiendo del capital simbólico o prestigio que cada uno

⁵¹¹ El caso de los ejidos es en general diferente al de las comunidades indígenas. En muchos ejidos el poder de decisión se concentra entre quienes cuentan con certificados de derechos agrarios: los ejidatarios "derechosos", que frecuentemente son hombres maduros.

de ellos ha acumulado. Esto, a su vez, depende de sus antecedentes en el servicio comunitario, tanto en términos cuantitativos (cuántos cargos ha ocupado) como cualitativos (cómo los ha desempeñado). La voz de los *caracterizados*, de las personas que tienen *visión*⁵¹², es la que más peso tiene en la toma de decisiones. Tradicionalmente se trataba de hombres ya maduros, e inclusive ancianos, que dentro o fuera de la asamblea tenían un enorme peso. Hoy aparecen en el escenario los jóvenes y en ocasiones es su voz la que se oye más⁵¹³. Importante es el papel de quienes tienen la capacidad de plantear *soluciones de consenso*, la capacidad de sintetizar⁵¹⁴.

Observando al conjunto de las comunidades y ejidos que han emprendido iniciativas de producción forestal a nivel comercial, constatamos que la escala de la asamblea y su homogeneidad o heterogeneidad son aspectos cruciales. La facilidad de convocatoria depende en buena medida del número de convocados y las discusiones y la toma de decisiones no fluyen de la misma manera en una comunidad pequeña que en una muy numerosa o en la que existan divisiones políticas o religiosas. Decirse las críticas, dirimir conflictos y llegar a consensos puede ser relativamente fácil o prácticamente imposible.

Respecto al ámbito de poder de la asamblea, existen casos en los que se delega mucho poder en los directivos y autoridades, mientras que en otros la asamblea considera de su incumbencia cuestiones de tipo administrativo o técnico sobre las que no siempre cuenta con suficiente conocimiento. En este sentido consideramos que, si bien es fundamental garantizar un espacio de participación democrática, también lo es acotar este espacio, para evitar el riesgo de tomar decisiones inadecuadas o de rechazar buenas propuestas.

En las empresas comunitarias de la Sierra Juárez, y en particular en La Trinidad, hemos observado algunos problemas relacionados con la toma de decisiones en asamblea: "La comunidad exigía utilidades en la carpintería. *Deben hacerle así y así*, nos decían. Responsables salían y otros nuevos entraban, pensando que ellos sí la iban a levantar. Pero entran y ya la ven difícil" (...) "No es lo mismo echar gritos en la asamblea que encargarse de las finanzas. Las cosas desde afuera se ven más fáciles de lo que en realidad son"⁵¹⁵. "La asamblea no entiende. No todos conocen el tipo de trabajo que se

⁵¹² Vimos ya lo que para los comuneros significa el término *visión*: "que su mentalidad sea sana. Que hagan bien los cargos y los trabajos colectivos. Que busquen el beneficio del pueblo".

⁵¹³ Aquí no está de más recordar que para la estructura tradicional de poder puede resultar difícil asimilar la iniciativa política de algunos de estos jóvenes, inspirada por nuevas ideologías y valores culturales. Los "transculturados" pueden ser apreciados y ciertamente resultan útiles en los procesos organizativos, pero muchas veces también despiertan suspicacias y antipatías.

⁵¹⁴ "Hay compañeros que en asamblea no se paran luego luego; oyen lo que se dice y van analizando. Después se levantan y dan una opinión acertada, basándose en los que ya han participado, y es como una conclusión."

⁵¹⁵ El mismo problema existe con los emigrados. Cuentan con cierta legitimidad, puesto que colaboran económicamente con la comunidad. Tienen derecho a participar en la toma de decisiones, en tanto comuneros, aunque no ejerzan frecuentemente ese derecho. Sin embargo, cuando acuden a su pueblo en ocasión de las fiestas patronales, se celebran asambleas donde pueden tomarse decisiones de fuerte impacto, y donde la voz de los visitantes puede ejercer presión. Independientemente de la buena fe que inspire esta presión, es un hecho que en ocasiones, por

hace en la carpintería. Dicen: *Mejor hay que cerrarla, no nos da utilidad* (...) "Aquí pecamos de democratismo. Por eso la carpintería comunal no funciona. El comisariado, el Consejo de Administración, necesita más poder de decisión, justificando con buenos elementos por qué toma esa decisión".

Todas estas opiniones no hacen sino confirmar que no se puede hacer una buena administración *levantando el dedo*. Se hace evidente la necesidad de un sistema moderno de administración y un trabajo de sensibilización que permita a la gente conocer con más detalle cómo se está trabajando el monte⁵¹⁶ y cómo se administra la empresa. También es cierto que, como veremos más adelante, los "gritos" en la asamblea en ocasiones utilizan pretendidas fallas de los directivos para expresar descontentos de diversa índole.

Intentando superar el democratismo, más de una comunidad ha decidido delegar más poder de decisión en el consejo de administración, en la gerencia. La delegación de poder, aunada a la transparencia y a una buena supervisión periódica, puede ser la solución que permita lograr agilidad sin sacrificar la participación democrática. Hablamos de *agilidad* pensando sobre todo en las decisiones relativas a la comercialización de los productos forestales. Los mercados son vertiginosos, por lo cual una empresa no puede ser funcional si las decisiones al respecto se toman en asamblea.

En palabras de A. Bartra (1991:19), no deben "institucionalizarse los mecanismos de la democracia directa como procedimientos de gestión económica. (...) La supervisión social del plan económico no puede entenderse como fiscalización cotidiana; y la democracia administrativa no significa hacer entre muchos y mal lo que puede hacer uno solo y mejor".

Dos aspectos que consideramos claves son la gradualidad del proceso de apropiación y el papel que en este proceso tienen los mediadores. En el caso de las comunidades de la Sierra Juárez, y de muchas otras comunidades indígenas, es el sector de los caracterizados el que ha cumplido —mal que bien— esta función de mediación entre la asamblea y la organización productiva. En cuanto a la gradualidad del proceso, es el sistema de cargos, y la consecuente obligación de un número importante de comuneros de ocupar puestos de responsabilidad, lo que ha ido configurando una "asamblea informada".

18.2 La directiva de las empresas

En las empresas comunales cuya estructura gerencial forma parte del sistema de cargos, los directivos son electos en función del desempeño de cargos previos. Se toma en cuenta que sepan leer, escribir y hacer cuentas, pero el principal criterio de selección tiene sobre todo que ver con la confiabilidad, con la consistencia ética.

carecer de un cabal conocimiento sobre los procesos, tiende a bloquear los esfuerzos de las comunidades.

⁵¹⁶ Evidente resulta el potencial que en esta línea tienen las organizaciones regionales y sus Direcciones Técnicas Forestales.

Quienes son electos para un cargo de mucha responsabilidad frecuentemente intentan rehuir la encomienda, porque implica un delicado compromiso con la comunidad y además un sacrificio económico familiar. Aún en los casos en que dichos responsables reciben una retribución, ésta suele ser insuficiente para compensar el abandono de las labores productivas de sobrevivencia. No les es fácil rechazar una nominación, puesto que en tanto comuneros deben dar servicio a su pueblo. Al mismo tiempo, se trata de cargos honrosos, que generan capital - prestigio.

La sujeción de la gerencia a la lógica y los ritmos del sistema de cargos, si bien no cancela la posibilidad de que surjan cacicazgos, sí asegura cierta rotatividad de los puestos de poder⁵¹⁷. Aquí lo que está en juego es una tensión entre la necesidad de profesionalizar la gerencia y el afán de evitar riesgos de "amafiamiento" de los directivos. En la Sierra Juárez hay quien opina que "necesitamos gente de fuera que pueda ordenar, encaminar, capacitar" y que estaría a favor de contratar un gerente profesional⁵¹⁸. Al mismo tiempo, la gente sabe que "cuando los responsables se quedan mucho tiempo en el puesto, se amafian. Empiezan los abusos, el desvío de fondos".

A pesar de las desconfianzas que, comprensiblemente, surgen durante cualquier proceso de modernización o profesionalización, parece existir un patrón recurrente. Buchenau (1992:111) señala que, en su fase inicial, las empresas campesinas no tienen personal especializado. Los directivos, sobrecargados de trabajo, asumen una diversidad de tareas. Al evolucionar, va cambiando la distribución de los conocimientos y con ello el poder de decisión. En un caso ideal, la asamblea asume sólo las decisiones sobre políticas generales y de largo plazo y elige y supervisa a los directivos. Y éstos toman las decisiones que afectan a la organización para el medio plazo, designan y supervisan a la gerencia. Y la gerencia decide sobre las labores cotidianas, designa y supervisa a los empleados.

En este marco, nos parece relevante el hecho de que, en comunidades como La Trinidad, el *líderazgo rotativo* haya obtenido los logros que se han reseñado. La comunalidad, más allá de las idealizaciones de que ha sido objeto, se manifiesta en estas formas de ejercicio del poder, que tienen largas raíces históricas⁵¹⁹. Conviene quizá aclarar que esta comunalidad no significa una ausencia de líderes; hemos reiterado que en cada comunidad existen personas prestigiadas cuyas opiniones tienen un peso específico mayor que las del resto de sus paisanos.

Evidentemente, el poder en las comunidades forestales no sólo se rige por la dinámica de las empresas. Inciden muchos factores históricos, económicos,

⁵¹⁷ Rotatividad que puede ser más o menos formal o real.

⁵¹⁸ Esta ha sido la opción elegida por comunidades como la de San Juan Nuevo, Michoacán: "la asamblea decidió delegar muchas decisiones administrativas y técnicas en el Consejo de Administración de la empresa, donde tienen a gente con capacidad gerencial. Así mejoraron su eficiencia, se hicieron más empresa". Aquí lo delicado e importante es la definición de los ámbitos de decisión que seguirán siendo de la competencia de la asamblea ejidal o comunitaria.

⁵¹⁹ Hablando de las rebeliones oaxaqueñas contra el dominio colonial, Chance (1986, p.160) señala que se trataba en general de rebeliones locales espontáneas, de corta duración y sin líderes identificables.

culturales, psicosociales. En cada una encontraremos una distinta configuración de liderazgos, lealtades y rivalidades. La sustentabilidad política de las empresas dependerá de cómo se inserta su ámbito de poder en esa configuración. En algunas comunidades existen líderes naturales⁵²⁰ claramente identificables, que pueden entrar en consonancia o disonancia con el proyecto (o con los impulsores) de la empresa comunitaria⁵²¹. En aquellas que dependen estrechamente de los aprovechamientos forestales, el liderazgo suele emanar de la gestión de las empresas⁵²². Habrá otras en las que resultará difícil detectar una estructura de liderazgos, probablemente por haber una mayor repartición de poderes. En algunas (como La Trinidad) habrá más disposición que en otras para dar cabida a la participación de los jóvenes en puestos directivos.

En todos los casos, sin embargo, el poder de los directivos de las empresas, como el de las autoridades comunales o municipales, tiene en la asamblea comunitaria su fuente de legitimación, y además un contrapeso más o menos significativo: "En la asamblea se analiza todo. Se llega a una conclusión y se ponen los acuerdos en el acta. Cuando el pueblo aprobó algo, entonces la autoridad ya tiene la confianza para aventarse la bronca" (...) "A veces a la asamblea le falta información para tomar las decisiones. La asamblea discute, pero finalmente le da el poder de decisión a las autoridades. Lo que sí exige es que las autoridades después informen de lo que hicieron."

La rendición de cuentas ocupa un lugar clave en la credibilidad y legitimidad de los directivos. Tan importante es aquí la transparencia como la capacidad de la comunidad de supervisar o fiscalizar la contabilidad⁵²³.

En suma, la vigencia del sistema de cargos en la estructura gerencial de las empresas establece una dinámica participativa, que consideramos muy relevante. Sin embargo, varias cuestiones necesitan resolverse o por lo menos contemplarse. Mencionaremos algunas de ellas.

Como es natural, algunos directivos tienen más motivación que otros o tienen más claro un *proyecto* de desarrollo comunitario. Habrá quienes sientan realmente propia la empresa, y se esfuercen por desarrollarla. Pero no es el caso de todos: "Se ha visto como un cumplimiento del cargo. Los que quedan al frente de la empresa hacen sólo lo necesario para no quedar mal con el pueblo". Aquí interviene una cuestión de *actitud*, pero no por ello deben soslayarse los aspectos de tipo económico. Quienes

⁵²⁰ Líderes que pueden ser más o menos orgánicos; más o menos patriarcales; más o menos caudillistas...

⁵²¹ De hecho, la mayoría de las experiencias de organización campesina surgen del impulso de una o varias personas innovadoras, quienes con el tiempo pasan a conformar un liderazgo más o menos estructurado.

⁵²² Es el caso, por ejemplo, del ejido veracruzano de Ingenio del Rosario, Xico. Ahí los dirigentes de la empresa forestal son un grupo relativamente cohesionado y cuentan con capacidad de gestión. Se trata de un liderazgo inteligente y legitimado, que orienta la toma de decisiones respecto al bosque, al aserradero y a la comercialización.

⁵²³ Usamos la palabra *transparencia* con el sentido del término inglés "accountability". La capacidad de supervisar o fiscalizar correspondería al término "enforcement".

cuentan con un "colchón" de recursos y/o hijos en edad productiva, enfrentan menos dificultades para dedicarse al cargo. Los avances y reflujos de las empresas comunales tienen mucho que ver con lo que las autoridades y responsables en turno quieran y *puedan* hacer.

El margen de acción con que cuentan quienes asumen un puesto directivo es muy variable. Puede ser muy limitado o, por el contrario, bastante amplio. En la Sierra Juárez parecen interactuar dos fuerzas:

- por un lado los directivos cuentan con una movilidad importante, porque, en la medida en que están ocupando un cargo, ellos "cumplen", independientemente de cómo desempeñan su labor. Resulta difícil que se los presione o que se les plantee exigencias. Se evita hacer críticas que pudieran suscitar conflictos. No es fácil fiscalizar a quien se ve prácticamente obligado a asumir un trabajo, y hace lo que puede. En otras palabras, existe una cierta inherente indefinición en su ámbito de responsabilidad.
- por otro lado, cuando existen divisiones o rivalidades entre dos o más grupos, éstas pueden expresarse en críticas severas a los responsables, sobre todo a quienes terminan su período. El lado positivo de esto es la presencia de contrapesos, que pueden estimular a los directivos a esforzarse más. Pero desgraciadamente ocurre que se hacen críticas aunque las cosas se hagan bien, lo que vulnera la motivación: "Si haces mal, te gritan. Si haces bien, te gritan. ¿Para qué te matas?"

Otro aspecto es la duración de los puestos directivos. En la medida en que son cargos, suelen durar poco tiempo, pues de otra manera significarían un sacrificio económico excesivo. En la Sierra Juárez el período es de un año en el caso de los responsables de las Unidades. Durante los primeros meses tiene lugar un proceso de capacitación y los directivos llegan a desempeñar eficazmente su labor; pero muy poco tiempo después son sustituidos por un nuevo equipo: "Cuando apenas están aprendiendo, ya les toca salir, ya viene el otro".

El reto aquí es encontrar formas que, sin sacrificar la rotatividad, permitan una profesionalización gerencial. Algunas comunidades han adoptado ya mecanismos para capitalizar y transmitir la experiencia adquirida. Baste citar el relevo parcial desfasado (no todos los integrantes de una directiva son sustituidos al mismo tiempo) y el relevo traslapado (los nuevos directivos, antes de asumir sus respectivos cargos, acompañan durante unos meses, en calidad de observadores, al equipo saliente). La pregunta que surge respecto a esta última opción concierne la capacidad de las empresas de remunerar simultáneamente a los dos equipos.

Los problemas derivados de una demasiado corta duración de los cargos se agravan cuando se carece de mecanismos de transmisión de la experiencia de un equipo al siguiente y cuando no existen cuerpos de consejeros capaces de apoyar a las empresas en momentos difíciles. Cada vez se empieza desde cero. En La Trinidad, como vimos, los miembros de la directiva saliente no tienen otra preocupación que reintegrarse a su trabajo en la unidad familiar. Los de la directiva entrante, celosos de su autonomía, verían con malos ojos que alguien les dijera cómo hacer las cosas. En cuanto a los Consejos de Caracterizados, tan evidente resulta su importancia como la

necesidad de una refuncionalización, puesto que la experiencia acumulada por los mayores no forzosamente corresponde a las necesidades actuales de las empresas.

Uno de los retos que se plantean es la relegitimación de la sabiduría de los mayores y la reconstitución de cuerpos de consejeros capaces de combinar esa sabiduría con los conocimientos y experiencias de los comuneros más jóvenes. Más allá de la capacidad técnica o administrativa de los responsables, lo que está en juego es la continuidad estratégica de la empresa, a la que hicimos alusión en un capítulo anterior. Las empresas comunales son vulnerables en la medida en que estén sujetas al interés o desinterés de las autoridades y responsables en turno, y en la medida en que las políticas de reinversión dependan de la estrategia de estos responsables para capitalizar prestigio a plazos de uno o tres años.

En el tránsito hacia un modelo de profesionalización y reconversión organizativa, varias comunidades buscan establecer períodos administrativos más largos⁵²⁴, un proceso más cuidadoso de capacitación, una mejor remuneración de los responsables, una más cuidadosa selección (con base en perfiles establecidos) y una más clara y formalizada exigencia respecto a su desempeño. Esta exigencia no implica una sobrevigilancia que restrinja la movilidad de los responsables, pero sí ha llevado a establecer controles como la auditoría anual externa. Nuevo San Juan Parangaricutiro es un ejemplo de esta búsqueda.

18.3 Los oficiales y técnicos locales

La generación de capacidades técnicas locales es uno de los principales retos de las comunidades y de sus empresas. En nuestra zona de trabajo, las comunidades suelen invertir en la capacitación de los jóvenes, sobre todo para la operación de aserraderos y talleres de carpintería. Este esfuerzo se deriva de la voluntad de abrir fuentes de trabajo, disminuir la migración y aprovechar el dinamismo y empuje de la juventud.

Uno de los temas más ampliamente discutidos en el Taller de Discusión de La Trinidad fue precisamente el de la participación de los jóvenes. Se propuso "enviar a los jóvenes a capacitarse, seleccionar a los mejores, y de ahí sacar a los directivos". Al mismo tiempo, se constató lo difícil que es establecer con ellos compromisos firmes.

Las comunidades han tenido logros importantes en la generación de capacidades técnicas entre sus jóvenes. En muchos casos, se ha constituido una base de personal capacitado y se han logrado generar cadenas de transmisión de habilidades, que permiten a los ayudantes ir capacitándose "por ósmosis", sobre la práctica. Hay empresas que cuentan con suplentes para todos los puestos técnicos, lo que les confiere, indudablemente, una gran solidez.

También existe sin embargo la fuga de cerebros. No se acostumbra establecer convenios que comprometan a quienes han sido capacitados a brindar sus servicios durante determinado tiempo y que en contrapartida comprometan a las empresas a contratarlos. En estas condiciones, y en presencia de un "campo magnético" que

⁵²⁴ Períodos, por ejemplo, de tres años.

atrae a estos jóvenes hacia trabajos mejor remunerados⁵²⁵, su permanencia en las empresas comunales puede ser efímera o inestable. Más de un aserradero ha tenido que cerrar al emigrar el aserrador. Y más de una comunidad ha decidido seleccionar aprendices entre el sector de hombres casados, más estables, menos impredecibles.

A la vez, las empresas enfrentan el reto de establecer relaciones laborales que resulten estimulantes para estos oficiales. En el caso de los jóvenes maestros carpinteros, las negociaciones pueden girar en torno a las modalidades de contratación y remuneración: Para un oficial es mucho más atractivo poder contratar libremente con los compradores y aportar un determinado porcentaje para la comunidad, que percibir un sueldo fijo. Este esquema estimula el esfuerzo y la iniciativa creativa, confiere más dinamismo a la empresa, favorece la apertura de fuentes de empleo y produce prestigio para el taller en la región, además de ganancias para la comunidad y para los carpinteros. Pero no resulta fácil para una asamblea asumir que tanto los oficiales como la comunidad pueden salir ganando. Como ya señalamos, uno de los retos es establecer equilibrios entre la lógica empresarial a nivel comunal y la del beneficio particular⁵²⁶.

El caso de los carpinteros también es ilustrativo de la escisión que en ocasiones se crea entre las estructuras de decisión y las estructuras operativas: unos tienen el poder, pero no el conocimiento sobre el proceso técnico; y otros están familiarizados con este proceso pero carecen del poder de decisión: "Nunca han querido aceptar las experiencias que tenemos [los carpinteros]. Los comisariados tienen su idea, y como son autoridad quieren que uno siga su idea. Pero no tienen el conocimiento".

El hecho de que se estén capacitando numerosos jóvenes y adultos jóvenes, y que algunos ex-migrantes se estén reincorporando a sus comunidades, abre perspectivas muy promisorias, en términos del dinamismo de las empresas comunales. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que ello implica un reacomodo de poderes, y resolver de la mejor manera las tensiones inherentes a este reacomodo. Saber hacer las cosas es una de las fuentes de poder, por lo cual los ámbitos técnico y político están estrechamente enlazados. La pregunta que surge entonces es ¿hasta qué punto los comuneros mayores están dispuestos a compartir el poder?

Al respecto resulta ilustrativa la situación de aquellos jóvenes cuya preparación les permite participar, como técnicos comunitarios, en la conducción de los aprovechamientos⁵²⁷. Estos jóvenes pueden cumplir o cumplen una función clave de "puenteo" entre la racionalidad comunitaria de apropiación de los bosques y la ciencia silvícola. Sin embargo, su voz carece del peso que confiere la edad, lo que a veces impide que sea escuchada por los comuneros maduros.

⁵²⁵ Dos situaciones conocidas son el trabajo en talleres propios de carpintería y la migración por temporadas a los EE.UU.

⁵²⁶ Un paralelismo puede trazarse entre la relación interés particular - interés colectivo y la relación que, en las empresas conformadas por varias comunidades, existe entre cada comunidad y la empresa común. También necesita buscarse complementariedad.

⁵²⁷ Nos referimos aquí a quienes se han incorporado a las Direcciones Técnicas Forestales, titulares de la responsiva técnica y responsables del diseño y seguimiento de los planes de manejo.

18.4 Los trabajadores

Aunque es evidente que los comuneros poco a poco se convierten en silvicultores, esto coexiste con la cultura agrícola y, en general, con la cultura campesina. Los trabajadores de las empresas comunales son, además de obreros (y en última instancia empresarios), campesinos y miembros de una comunidad, con todo lo que ello implica en términos de tiempos y espacios. No siempre logra esta identidad múltiple construirse de manera fluida y orgánica. Necesita integrarse la actividad forestal sin vulnerar la diversificación económica ni la solidaridad comunitaria en que se basa la reproducción campesina. Las empresas tienen que adaptarse al hecho de que muchos trabajadores abandonen en determinados momentos su empleo para atender sus cultivos, participar en las festividades y cumplir compromisos familiares o para-familiares importantes.

Sin embargo, en el marco de una empresa forestal comunal, la autonomía de los individuos necesita compensarse con una clara definición de derechos y deberes, para lo cual no basta tener sobre el papel organigramas muy claros. Dada la inherente ambigüedad de *status* de los miembros de las empresas comunales —los comuneros son trabajadores pero a la vez dueños de la empresa—, resulta difícil dirigir o coordinar acciones. Los trabajadores pueden negarse a acatar ciertas instrucciones, apelando a su *status* de comuneros y por ende de dueños: “¿Tú quién eres para decirme lo que tengo que hacer?”

Experiencias como la de Nuevo San Juan Parangaricutiro muestran la importancia de definir organigramas y líneas de mando claras, y sobre todo de legitimar la autoridad de los distintos responsables de área. Los comuneros tienen, por supuesto, derecho a cuestionar y discutir las formas de organización y dirección, pero este derecho se ejerce en Asamblea y no en el trabajo productivo cotidiano.

Si en algunas ocasiones hay quienes se quejan de una “falta de *cultura obrera*”, en otras se observa casi el problema inverso: “Lo que le interesa a nuestra gente es sacar buen sueldo cada semana. Cortar bastante los corteños, acarrear bastante los transportistas”... “No les pagamos a los trabajadores por día, sino a destajo, porque no se esfuerzan. Con un sueldo base, entra el conformismo, sobre todo en los jóvenes”... “Piensan que porque es comunal no tienen que poner de su parte”. Un campesino describía así la actitud de algunos de sus compañeros: “Al cabo es del pueblo. ¿Qué te preocupas? Hay billete de donde jalar”. Si falta quien cumpla el papel de capataz, la empresa, concebida como algo externo, se diluye. El rendimiento de los trabajadores se viene abajo.

Sin embargo, no puede problematizarse la “externalidad” de los trabajadores con respecto a la empresa sin tomar en cuenta las condiciones laborales. En el caso de la Sierra Juárez, el monto del salario resulta “razonable” para quienes lo perciben, puesto que en general es un poco superior al jornal agrícola; además, las empresas suelen respaldar a los trabajadores en caso de accidentes. Sin embargo, en última instancia el monto del salario es bajo y a veces se suscitan tensiones en torno a su fijación. Las propias asambleas comunitarias pueden decidir en un momento dado castigar los sueldos. La preocupación por abrir fuentes de trabajo parece ser más de tipo cuantitativo (número de puestos) que cualitativo (monto de la remuneración). Y una asamblea puede preferir construir una clínica que aumentar los sueldos.

En la medida en que se equilibren, como mencionamos en el caso de los oficiales, los derechos / responsabilidades de los trabajadores con los de la empresa *podrá avanzarse* en el proceso de *apropiación*. de ésta por aquéllos. Por supuesto, esta *responsabilización* o *internalización* no se da de la noche a la mañana, particularmente en aquellos casos en que una tradición de trabajo asalariado en industrias o minas ha propiciado el surgimiento de actitudes de inercia, desmotivación o *pasividad* en lo que respecta a la productividad y la calidad del trabajo.

18.5 Los asesores

Un último sujeto a considerar es el que conforman los asesores, tanto los de las propias organizaciones de productores como los externos. Baste aquí decir que su papel en la construcción de la silvicultura sostenible es fundamental. Motivadoras experiencias existen en las que logra establecerse entre las comunidades y los asesores un diálogo de saberes, de cosmovisiones; en las que los planes de manejo se elaboran de manera participativa y la *ciencia dasonómica* se aplica en función y al servicio de las prioridades trazadas por los distintos sectores de las comunidades.

Muchas comunidades se han asociado y han logrado ejercer control sobre los servicios técnicos que, de acuerdo con la ley, pueden ser concesionados a las Direcciones Técnicas de las organizaciones comunidades. Los cuerpos técnicos asumen la elaboración de los estudios y planes de manejo, la *tramitación* de los permisos, la *presentación de informes*, la capacitación y el acompañamiento.

En cuanto a los asesores externos⁵²⁸, es a través de ellos como suelen las comunidades y empresas entrar en contacto con el mundo académico, lo que abre interesantes perspectivas de acercamiento entre la actividad científica y la vida productiva. Asimismo, es así como se establecen en general los vínculos con entidades externas capaces de incentivar la valoración de los servicios ambientales del bosque (biodiversidad, captación de carbono, etc.).

La incidencia de los asesores internos y externos varía mucho, según los casos. Unas veces se restringe al ámbito técnico y otras lo rebasa ampliamente. La participación en las empresas puede ser muy cercana o más distante. En cuanto a la influencia en la toma decisiones, existen quienes se limitan a un *papel de orientación*, en tanto que otros asumen *explícita* o *implícitamente* un papel de líderes. En este último caso, pueden formularse preguntas como las siguientes: ¿Tiende a agudizarse o a diluirse la dependencia de las comunidades?. ¿los cuadros locales tienden a asumir funciones anteriormente cubiertas por los asesores?

⁵²⁸ Nos referimos aquí, en particular, a quienes laboran en organizaciones ciudadanas u ONGs. Este fue el caso en muchas de las experiencias revisadas.

19. PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA SOCIAL FORESTAL

Durante estos últimos 20 años hemos visto el surgimiento y desarrollo de una línea de desarrollo campesino en el sector forestal: "Existe el campesinado como contendiente efectivo dentro del campo en disputa, y se va conformando en el sector forestal un perfil de empresa campesina que, en su corta trayectoria, va demostrando ser una alternativa viable y, en la lógica de ser el único actor interesado realmente en el rendimiento sostenido de largo plazo, aparece como el único sujeto capaz de impulsar la integración estratégica forestal, al menos en lo que se refiere a silvicultura, extracción y transformación primaria" (Chapela, G., 1991, p. 140).

Por otro lado, en términos de la generación de empleo, la silvicultura comunitaria aparece como una opción sumamente atractiva para las regiones forestales de México⁵²⁹.

El postulado teórico-político que formulamos en la introducción a la presente tesis, parece confirmarse. En efecto, resulta viable la creación y el desarrollo de instancias organizadas, y la colectivización de fases importantes de algunos procesos productivos, con cierto nivel de socialización de la toma de decisiones y de los beneficios obtenidos. Estas instancias campesinas tienen efectivamente un papel crucial en la consecución de objetivos sociales, económicos, políticos y ambientales. Se confirma la hipótesis de que la silvicultura campesina es la base sobre la que puede construirse un modelo de silvicultura solidario, socialmente justo, ambientalmente razonable y económicamente dinámico.

Sin embargo, como bien señala A. Bartra (1991:18), "democratizar la gestión económica es, siempre, hacerla más farragosa y desgastante y, sólo a veces, hacerla más eficiente. La validez del principio democratizador no está a discusión, pero para lograr la apropiación del proceso productivo (...) se requiere un aprendizaje más o menos largo y considerables inversiones de tiempo y esfuerzo colectivos".

Para analizar la viabilidad de las empresas comunitarias de producción silvícola e industrialización forestal abordaremos en primera instancia los retos que enfrentan las empresas mismas. Posteriormente hablaremos de las políticas gubernamentales que se requieren para que este modelo de gestión territorial y de uso de los recursos naturales pueda mantenerse y desarrollarse.

⁵²⁹ El costo de la creación de un puesto de trabajo en la empresa forestal de San Juan Nuevo es, según Gonzalo Chapela (1996:357), de 12,000 dólares, mientras que en la industria celulósica de Chile asciende a 1.3 millones de dólares.

19.1 Los retos de las empresas comunitarias en la producción, industrialización y comercialización

En los capítulos anteriores, vimos ya cuáles son los retos que las empresas enfrentan desde el punto de vista de su organización interna. Aquí nos centraremos en los aspectos relacionados con la estrategia de producción, industrialización y comercialización. Se trata de retos que no sólo conciernen a las comunidades sino, además, a sus asesores internos y externos.

19.1.1 La diversificación productiva

Actualmente muchas comunidades se encuentran atrapadas en un círculo vicioso que les impide diversificar su producción maderable. Se desperdician las especies hojosas porque las empresas no cuentan con la tecnología de aserrado, secado y desflemado necesaria para competir en el mercado. Este desperdicio dificulta la capitalización de las empresas, lo que a vez impide que se cree la infraestructura necesaria para aprovechar esas maderas.

Romper el círculo vicioso implicará adoptar una atrevida política de inversión en infraestructura, y/o gestionar en instancias externas los financiamientos necesarios para crearla.

Más allá del aprovechamiento maderable, existe en general potencial para aprovechar otros bienes y servicios del bosque. La extracción de productos no maderables y de leña con fines de uso doméstico es ya un hecho, que debería contemplarse sistemáticamente en los planes de manejo. En cuanto a los servicios ambientales del bosque, la experiencia de las comunidades de UZACHI resulta sumamente relevante, pues existen avances significativos en la valorización de la biodiversidad y la fijación de carbono atmosférico. En el caso de los bosques tropicales, la diversificación es un imperativo ineludible.

Otra perspectiva que necesita explorarse es la incorporación de las mujeres al trabajo productivo en talleres de artesanía. Esta fue una de las propuestas expresadas en el Taller de Discusión celebrado en La Trinidad.

19.1.2 La reconversión industrial

Un primer aspecto a considerar es la necesidad de adecuar las industrias comunitarias al tipo de recursos maderables con que cuentan las comunidades. Se requiere maquinaria capaz de procesar, de manera eficiente, tanto la madera de las especies hojosas como la trocería de diámetros delgados y cortas dimensiones producida en zonas con arbolado joven y en predios que se encuentran en la etapa de ordenación. Los aserraderos portátiles tienen un potencial importante.

La producción industrial necesita también adecuarse al tipo de productos que demandan los centros de transformación secundaria, incluyendo los propios talleres comunales de carpintería. Se ha establecido una longitud comercial de 2.50 m. cuando las piezas que requieren los talleres para la fabricación de mueble tienen, por

lo general, dimensiones mucho menores. El problema del sobredimensionamiento se origina, de hecho, desde la producción de materia prima, pues la trocería se corta dejando un "refuerzo" o margen sobrante mucho mayor que el que sería estrictamente necesario.

Finalmente, es mucho lo que puede hacerse para aumentar la calidad de la producción industrial y para una mejor integración vertical entre la producción de materia prima, la transformación primaria y la transformación secundaria. La competencia en un mercado concurrido para desarrollarse en un contexto comercial competitivo, conviene que las empresas comunitarias desarrollen la capacidad de producir productos dimensionados y secos, de alta calidad.

19.1.3 El abatimiento de los costos

La reducción del margen de ganancias en las empresas forestales campesinas y la necesidad de incrementar la competitividad genera presiones para reducir los costos. Esta reducción de costos no debe implicar sacrificar la remuneración del trabajo, la construcción de obras de beneficio social o la inversión. Es necesario —y posible— reducir algunos costos de producción, como los relacionados con la extracción y transporte de los productos, responsables de más de la mitad de los costos de producción en México. Esto se debe a una baja densidad y dispersión de las masas arboladas, a la cantidad y calidad de los productos y a la abrupta topografía de las regiones forestales.

Para disminuir estos costos, conviene aumentar las superficies, calidad y densidad del arbolado. También puede reducirse el transporte de desperdicios, mediante una mayor elaboración *in situ*. Los aserraderos portátiles pueden ser, también aquí, de gran ayuda. Se estima que transportar únicamente la madera aserrada útil (sin aserrín ni costera), abate en un 50% los costos de transporte (Alatorre, ed., 1991, p. 37).

19.1.4 Estrategia comercial

A raíz del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se ha venido integrando el mercado de productos forestales en la región. En este mercado abundan las maderas provenientes de plantaciones de rápido crecimiento, es decir maderas blandas. Los ejidos y comunidades mexicanas involucrados en la producción forestal comercial tienen una ventaja comparativa, en la medida en que suelen contar con maderas de lento crecimiento, más duras, y con arbolado de mayores dimensiones, en diámetro y en altura. Tienen así la posibilidad de producir madera de clase y ocupar determinados nichos de mercado, lo que les permitiría aumentar su competitividad.

Para ser capaces de aprovechar estos nichos, las comunidades necesitan un sistema de información de precios, un sistema de clasificación de maderas que valore la especificidad de estos productos y una estructuración organizativa que incluya a un agente de ventas exclusivamente dedicado a la comercialización.

En el ámbito de la comercialización a nivel regional se ha señalado (CCMSS y GEYSER, 1995), la necesidad de impulsar el establecimiento de espacios abiertos de negociación de precios entre los dueños del bosque y los industriales de la madera.

Otras oportunidades en el mercado están relacionadas con las características ambientales y sociales de los aprovechamientos campesinos. Están desarrollándose mercados que valorizan especialmente los productos provenientes de un buen manejo forestal, a través del mecanismo de la certificación, así como los mercados "solidarios", que valorizan el proceso social de gestión comunitaria de los bosques y la generación de beneficios sociales.

Debe tenerse presente, sin embargo, que los esfuerzos de las comunidades por consolidar sus iniciativas productivas se desarrollan en un contexto desfavorable, hegemonizado por el modelo macroeconómico neoliberal. El proceso de apertura comercial más rápido que la capacidad de adaptación de los productores. Es sólo mediante la *organización* y la *movilización* en los niveles regional y nacional como podrán abrir un espacio político que les permita consolidar sus empresas. La organización puede o debe incluir a otros sectores sociales afectados por las políticas gubernamentales, como son los industriales forestales privados.

19.2 Políticas públicas

La viabilidad política de la silvicultura comunitaria depende, en primera instancia, de la viabilidad política del campesinado mismo. Desgraciadamente, los campesinos e indígenas han sido excluidos de las políticas macroeconómicas, ya que todos los estímulos están encaminados al reforzamiento del sector rentable de la economía, en particular el sector privado. La apertura de un mercado de tierras está poniendo en peligro la existencia misma de la propiedad social de las tierras y bosques.

En el ámbito de la administración y control de los recursos forestales han aparecido también nuevas amenazas, ya que el artículo 11 de la nueva Ley Forestal rompe con la exclusividad anteriormente adjudicada a los campesinos. Ahora los permisos de aprovechamiento pueden ser libremente transferidos mediante operaciones mercantiles, vinculados o no con la adquisición de la tierra forestal (Chapela, G., 1996, p. 359).

La consolidación de la silvicultura comunitaria como modelo de gestión territorial y de manejo de los recursos naturales requiere, por lo tanto, la adopción de políticas que protejan la propiedad social y eliminen la transferibilidad de los permisos de aprovechamiento forestal.

Tal como señala Carlota Botey (RIAD, 1992, p. 12), el proyecto neoliberal busca dismantelar al campesinado. Las modificaciones a las leyes agraria y forestal son descaradamente anticampesinas. Ante ello, los productores organizados buscan "reconvertirse", pero está por verse qué carácter tendrá tal reconversión. Puede ser la sumisión a la corriente neoliberal, una administración de la pobreza. O puede ser resistencia a ese proyecto, buscando la justa distribución del ingreso, la soberanía, el equilibrio ecológico, la democracia.

De acuerdo con CCMSS y GEYSER (1995), el más importante obstáculo político que necesita superarse para mejorar el manejo de los bosques es la falta de una política forestal congruente con los intereses de los dueños del recurso y con el potencial de los bosques mismos; así como una desarticulación entre las políticas económicas, ambientales y forestales.

En el diseño de las políticas de desarrollo y en la definición del presupuesto federal, la importancia que tienen los diferentes sectores productivos se mide de acuerdo a su participación dentro del PIB. Dado que el sector forestal tiene una participación marginal, apenas el 1% del PIB, se subestima su importancia. Al respecto predomina un enfoque sectorizado de la producción forestal, se le evalúa sólo como producción de madera y de celulósicos, ignorándose el papel del bosque como productor de bienes y servicios múltiples y como un elemento activo dentro del sistema productivo agropecuario-forestal. Asimismo, a pesar de que el autoabasto de productos forestales para leña equivale y en algunos casos supera la producción industrial (Chapela, F., 1993) no se valora su importancia dentro de las políticas hacia el sector.

Por otro lado, los efectos negativos de la política económica y de la importación de productos forestales subsidiados han evidenciado la necesidad de establecer una política de incentivos económicos para apoyar la capacidad competitiva de la silvicultura sostenible mexicana. Hoy son más necesarias que nunca ciertas medidas correctivas profundas que permitan excepciones a la política de comercio exterior, de manera que haya una exposición gradual y suficientemente moderada al mercado subsidiado del norte y de los países tropicales, lo que no aparece en el texto del Tratado de Libre Comercio.

Algunas propuestas específicas fueron formuladas por las propias organizaciones de productores, reunidas en el Foro Nacional sobre el Sector Social Forestal (1992:50):

- “La protección aduanal por un periodo mínimo de 10 años, principalmente por medio de cuotas arancelarias que consideren las diferencias de costos de producción;
- “Aplicar cuotas compensatorias y tratamiento de *dumping* en el caso de la existencia de subsidios, incluyendo como “subsidio ambiental” el no considerar en los costos de producción el impacto ambiental y las inversiones de conservación;
- “Establecer certificación de origen de acuerdo con la técnica de producción para asignar precios y cuotas preferenciales a los productos provenientes de un manejo sustentable;
- “Garantizar salvaguardas que permitan la cancelación de compromisos si disminuyen en más de 30% las plazas de empleo, si disminuye en más de 20% la contribución al PIB o si disminuye en más de 20% el nivel actual de autosuficiencia productiva”.

Cuando se discute sobre la competitividad de la forestería mexicana frente a la de otros países, y en particular frente a la de los Estados Unidos y Canadá, frecuentemente se oye decir que las empresas campesinas no son eficientes. Sin embargo, según algunos análisis económicos, no puede decirse que las empresas comunales incurran en costos de producción muy elevados; sus dificultades en cuanto a competitividad se derivan del hecho de que las grandes empresas transnacionales no venden a precios reales; éstas últimas reciben subsidios de los gobiernos, lo que provoca que sus precios sean artificialmente bajos. Por lo tanto, el problema no es tanto cómo proteger a las empresas campesinas, sino cómo hacer que las grandes empresas vendan a costos reales. Entre los mecanismos que se pueden usar para ese fin, están ⁵³⁰:

⁵³⁰ Francisco Chapela, comunicación personal, 1996

- campañas contra la madera proveniente de aprovechamientos no sustentables;
- códigos de conducta más estrictos para las empresas del sector forestal internacional;
- revisión de los esquemas de subsidios, para dejar de exportar bosques nativos del norte y de distorsionar los mercados internacionales;
- reconocimiento a los derechos de los pueblos indígenas;
- *certificación voluntaria* a través de organismos como el Forest Stewardship Council.

En el ámbito de la capacitación, CCMSS y GEYSER (ibid.) proponen "establecer un programa nacional permanente de capacitación administrativa, comercial y tecnológica para las empresas campesinas, con el fin de apoyar el mejoramiento de su sistema de producción y la elevación de su eficiencia. Este programa debería ser parte de uno más amplio que tenga por objetivo la formación de cuadros técnicos para las empresas campesinas forestales". En el mismo sentido van algunas de las propuestas, formuladas en los foros de reflexión sobre la problemática forestal que organizó en 1993 el Programa de Acción Forestal Tropical (PROAFT A.C., 1996): se requiere una adecuada investigación, capacitación y transferencia de tecnología. Es esencial "apoyar la formación y capacitación local de técnicos, extendiendo las tareas de las instituciones educativas de manera flexible hasta esos escenarios" (p. 51); "establecer una vinculación práctica entre educación, investigación y desarrollo tecnológico; crear bases de datos compartidas en aspectos de innovación y desarrollo tecnológico" (p. 52).

Otras propuestas de PROAFT conciernen la *integración* entre las diversas dependencias vinculadas con el manejo de los recursos del bosque. Se trata de propuestas relativas a los bosques tropicales, pero son válidas para el resto de los bosques (cf. PROAFT, 1996):

- Fortalecimiento institucional consistente, para revertir la falta de coordinación entre las distintas dependencias relacionadas con los bosques. Planeación que integre aspectos como: presión social, ecología y biodiversidad, viabilidad económica, mercadeo, financiamiento, explotación comercial, congruencia político-legal, conveniencia biológico-agronómica y tecnología. Necesidad de crear foros regionales plurales de planeación de proyectos.
- Legislación y reglamentación que compatibilicen con la legislación vigente los reglamentos y acuerdos comunitarios para el uso sostenible de los recursos naturales y la planeación participativa del ordenamiento de su territorio (p. 52). Unificar la Ley Forestal y la de Equilibrio Ecológico en una Ley General de Recursos Naturales.
- Políticas responsables sobre satisfacción de necesidades culturalmente apropiadas, de necesidades humanas y cambios de uso del suelo. Asegurar el acceso y participación directa de los habitantes a la información, toma de decisiones y asignación de fondos gubernamentales para apoyar experiencias relevantes de manejo y mejoramiento de recursos naturales; reconocerse mutuamente, campesinos y promotores del desarrollo, como sujetos y no como objetos, para poder establecer acuerdos con responsabilidad y compromisos mutuos.

El mencionado documento propone asimismo la eliminación y/o reducción de cargas fiscales —o programas de incentivos— a los productores que realicen tareas de manejo responsable, reforestación y/o conservación de recursos naturales. Al respecto cabe hacer la observación que, en la medida en que las comunidades están asumiendo el costo de la instalación de muy diversos servicios básicos y construyendo obras de beneficio común, deberían quedar exentas del pago de impuestos.

La modificación de las políticas públicas dependerá, finalmente, de una modificación en la correlación de fuerzas, como bien señalan L. Paré y S. Madrid (1997:3): "Cambiemos la correlación de fuerzas con la organización y tendremos otras leyes. Canalicemos nuestros esfuerzos en el reglamento de la Ley Forestal; en luchar para que los subsidios lleguen a los campesinos; (...) sigamos luchando para devolverle al Artículo 27 Constitucional su sentido original; por una nueva ley agraria y por reformas al Artículo 4º Constitucional que recojan los diálogos de San Andrés".

20. APRENDIZAJES METODOLÓGICOS

Decidimos adoptar un enfoque dialogal para la elaboración de la presente tesis con el fin de articular el conocimiento campesino con el conocimiento científico y de recuperar, junto con los protagonistas de las experiencias analizadas, los aprendizajes derivados de tales experiencias. El proceso de reflexión y discusión colectiva que pudimos organizar con un grupo de comuneros de La Trinidad sobre los problemas organizativos de sus empresas comunales fue, indudablemente, fructífero. Consideramos haber contribuido a la formulación de la Utopía, en el sentido que le atribuye Zemelman: la conciencia de la realidad posible, el horizonte histórico compartido.

Sin embargo, fueron visibles varias limitantes. Por un lado, la convocatoria a cargo de las autoridades comunales y los representantes de la Unidad de Aprovechamiento Forestal no contempló la participación de las mujeres ni la de los jóvenes, lo que impidió una comprensión global de los problemas. Sólo pudo expresarse la percepción de los hombres de la comunidad, y en particular los *caracterizados*. El resultado, obviamente, es una visión parcial de los problemas y de las posibles soluciones.

Por otro lado, hubo un sector que sí fue convocado pero decidió no participar: el de los carpinteros. Esto no hizo sino evidenciar la existencia de tensiones entre ellos y las autoridades, lo que está directamente relacionado con la crisis por la que atraviesa el taller comunal de carpintería. El hecho de que el moderador (o sea mi persona) haya vertido en las sesiones de discusión varias de las opiniones previamente emitidas por los carpinteros en diversas entrevistas pudo, hasta cierto punto, compensar tan importante ausencia; sin embargo, es evidente que el taller de discusión no tendrá los efectos (en términos de la acción comunitaria) que hubiera tenido en caso de haber incluido la participación de este sector.

El diseño de alternativas organizativas para resolver los diversos problemas identificados en el taller no ha podido aún completarse. Todos los participantes (tanto los comuneros como este investigador) expresamos nuestro interés en continuar el trabajo, lo que por diversas razones no ha sido aún posible. El proceso mismo de *diálogo de saberes* estará incompleto mientras este investigador no elabore y distribuya a los comuneros una versión reducida y simplificada de la presente tesis.

Consideramos, sin embargo, que la metodología empleada permitirá que la tesis sea no sólo un documento académico sino además una herramienta útil en el camino que las comunidades han emprendido con vistas a una mejor gestión empresarial. De alguna manera, nuestra contribución en este campo complementa el trabajo que, en el ámbito del ordenamiento territorial, realizaron las comunidades con el apoyo de la asociación Estudios Rurales y Asesoría Campesina, a través de una serie de talleres de planeación participativa. Ciertamente, en nuestro caso se trata de una contribución marginal, un granito de arena.

Finalmente, cabe aclarar que resulta difícil adjudicar una autoría personalizada a una investigación como ésta. No sólo incorpora el resultado del trabajo de reflexión y discusión realizado con los comuneros de La Trinidad, sino una gran cantidad de informaciones y puntos de vista provenientes de los talleres y seminarios organizados por el Programa PASOS y el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. En

cierto sentido, se trata de una obra colectiva, que se inserta en —y busca contribuir a— los esfuerzos desarrollados por las comunidades y sus asesores con vistas a la consolidación de las empresas campesinas y, en general, de un *modelo campesino autónomo* de gestión territorial. Pretendemos con ella alimentar el proceso de construcción de la silvicultura campesina sostenible, en tanto modelo contrahegemónico. La relevancia de este aporte será, en última instancia, la mejor evaluación del trabajo de investigación.

ANEXOS

ANEXO 1. TALLER DE REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN EN LA TRINIDAD. 1996-97.

LOS PRINCIPALES PROBLEMAS ORGANIZATIVOS DE LAS EMPRESAS COMUNITARIAS Y PROPUESTAS PARA ENFRENTARLOS

La rica discusión que tuvo lugar con un grupo de comuneros de La Trinidad durante el Taller de Discusión organizado a fines de 1996 y principios de 1997 permite trazar un diagnóstico general de los principales problemas de las empresas comunales, con base en la percepción de los participantes y de algunas personas entrevistadas previamente. El moderador (es decir, mi persona) se encargó de vertir estos últimos aportes a la discusión. También surgieron diversas propuestas, que han sido rescatadas en el cuerpo de la tesis.

En este Anexo damos a conocer de manera global el resultado de la reflexión, tal como quedó plasmado en los papeles murales que se utilizaron. Lo que a continuación presentamos es el resultado del agrupamiento temático de problemas y propuestas. Las propuestas se señalan con una (P), los añadidos hechos sobre la marcha con una (+) y los aportes transmitidos por el moderador con letra cursiva. Las repeticiones no fueron eliminadas, para mostrar la coincidencia de opiniones. Finalmente, se anotan algunas preguntas que quedaron sobre la mesa.

Capacitación

- La falta de capacitación administrativa en nuestra empresa
- Falta capacitación de todos los que participan en las diferentes administraciones
- Falta más orientación técnica de UZACHI para que nuestra gente entienda cómo está cultivándose el monte
- *"Te toca y tú lo haces": como los puestos administrativos son por cargo, a veces son ocupados por gente que no es apta*
- (P) Capacitación antes de recibir encomienda de los representantes de la empresa comunal
- (P) Tener orientación y una orientación de capacitación técnica
- (P) Todos debemos conocer o tener asesoría para que todos nos demos cuenta cómo se maneja
- (P) Que los nombrados se capaciten un mes antes con una persona que tenga la idea de cómo manejar o administrar la empresa comunal en sus diferentes ramas

Duración del cargo

- El cambio contínuo de los representantes de la Unidad de Aprovechamiento Forestal
- El mal funcionamiento se debe al cambio muy seguido de administrativos
- La duración de la Unidad de Aprovechamiento Forestal es poco tiempo
- (+) Cuando apenas le están agarrando ya viene el cambio
- (P) Que los directivos duren más tiempo en la encomienda
- (P) Que los miembros que forman la Unidad de Aprovechamiento se nombren con un mes de anticipación al comienzo de sus funciones con personas que tengan la idea de un buen desarrollo de los trabajos

Interés y responsabilidad de trabajadores y directivos

- Falta programación y coordinación de los directivos para la realización de los trabajos
- Falta interés del personal que trabaja para llevar hacia delante la empresa comunal
- Falta organización y responsabilidad de funciones
- (+) No hay interés. "Al fin que es comunal" ... "Palo verde paga". Los jóvenes quieren ganar sin hacer nada
- (P) (+) Definir bien las responsabilidades de cada quien, las funciones, la autoridad.

Directivos por cargo

- *Dependiendo de la visión de la Unidad en turno, la Unidad se levanta o se cae*
- *Si haces bien, te gritan. Si haces mal, te gritan. ¿Para qué te matas?*
- (+) La compensación es insuficiente para que alguien pueda dedicarse de lleno. Y no se le puede exigir.
- (P) (+) Para ocupar un puesto se necesita alguien que cumpla con el perfil adecuado

Asamblea

- *En las juntas generales no podemos sacar una conclusión porque no todos entienden las cosas*
- *La asamblea, con tal de acabar pronto, decide cosas a la ligera*

Carpintería / Compromisos de los capacitados

- No se comprometen los aprendices capacitados a trabajar para la empresa comunal durante equis tiempo
- (P) Tener el personal especializado bajo contrato de trabajo para que no deje el trabajo

Remuneración de carpinteros

- *¿A destajo o por día? Quieren que uno gane el mínimo. Uno busca ganar más. Así como te chingas así ganas. Pero la asamblea se opone*
- *Dicen que unos cuantos se benefician. Pero hay que buscar el equilibrio entre el beneficio de todos y el beneficio del trabajador.*

Mercado

- Falta un buen mercado para los productos forestales
- (P) Disponer de un agente de ventas que se dedique exclusivamente a ello.
- (P) Buscar mercado para los productos de la carpintería.

Aserradero

- La mala calidad de la madera (trozas)
- Las piezas son importadas y es dilatado para hacerlo llegar
- (P) Se necesita que la maquinaria sea nacional, para no tener problemas en su mantenimiento

Servicios Técnicos

- (P) Mandar a capacitar a jóvenes de la comunidad, para que así tengamos nuestros propios trabajadores y tener los servicios técnicos.

ANEXO 2. ESTRATEGIAS DE REPRODUCCIÓN ECONÓMICA EN LA ZONA DE ESTUDIO

La estrategia de sobrevivencia de las familias en la Sierra Juárez es, como en toda comunidad campesina, diversificada. Se combina el trabajo agrícola y pecuario con diversos oficios, el trabajo forestal y la migración. Estos componentes de la estrategia económica fueron abordados en el cuerpo de la tesis, pero no todos con el mismo grado de detalle. Para facilitar la lectura del documento, hemos trasladado a este Anexo algunas informaciones relativas a la producción agropecuaria, frutícola y minera, así como lo referente a los oficios desempeñados por las familias de la zona de estudio.

A. Agricultura

La agricultura constituye un elemento esencial en la reproducción de al menos la mitad de las familias de La Trinidad. En general, se trata de un elemento dentro de una estrategia diversificada; sólo en el caso de 10 ó 15 familias puede decirse que es su única ocupación. Estas familias, reconocidas en la comunidad como "netamente campesinas", no sólo son autosuficientes en maíz y frijol, sino que además venden maíz, cuentan con yuntas, siembran chícharo y trigo para vender y cuentan con numerosas aves de corral y árboles frutales.

Sistemas de cultivo

La agricultura se basaba hasta hace unos años en el sistema de roza, que permite la reposición de la fertilidad mediante el descanso. Este sistema empezó a decaer desde las décadas de los sesenta y los setenta. Actualmente, las parcelas agrícolas tienden a hacerse permanentes; la agricultura se ha sedentarizado, como resultado de la valorización del recurso forestal y de las políticas de protección que la propia comunidad ha impulsado. El manejo de la fertilidad descansa ahora en el uso de fertilizantes químicos. Y ya no se permite a los comuneros hacer desmontes para realizar sus siembras.

La roturación de los terrenos se hace con yunta. Pero dado que pocas familias cuentan con una, la demanda de yuntas supera con mucho a la oferta durante la temporada en que se preparan los terrenos, por lo que suele retrasarse esta labor. Este es un indicador de la "erosión" que se registra en la "cultura milpera".

Para las "limpias" (deshierbe y "arrimada de tierra") los campesinos suelen recurrir a la contratación de peones. También quienes tienen un oficio pueden contar con un ingreso diario de, al menos, \$ 30 pesos diarios (lo que gana un ayudante de albañil, o "chalán") por lo que, en lugar de realizar directamente el trabajo agrícola, prefieren contratar un peón (a razón de \$ 25 diarios).

La actividad productiva agrícola corresponde principalmente al sector masculino de la población. Algunas mujeres colaboran en tareas como la fertilización.

En general las parcelas se siembran durante dos años seguidos, y se dejan descansar durante otros dos años. Esta alternancia permite, en la zona alta, la reposición de la fertilidad; en la partes medias se recurre al uso de fertilizantes químicos, lo que ha

provocado un efecto de "adicción": resulta imposible obtener rendimientos razonables si no se emplea este insumo.

El programa PROCAMPO opera en la región, y en teoría brinda apoyos para la adquisición de los agroquímicos. Sin embargo, sucede (como en La Trinidad, en 1995) que el día mismo en que PROCAMPO entrega los recursos a los campesinos, parte de estos recursos va a dar a las cantinas⁵³¹.

Cultivos

El principal cultivo es el de la milpa. Los rendimientos fluctúan entre 700 y 1000 kg/ha. En La Trinidad, Capulálpam y Xiacuí los cultivos que acompañan al maíz en la milpa son frijol de mata, frijol enredador y algunas veces papa, chilacayota y haba. La mayoría de los campesinos siembran superficies pequeñas, cuya producción no cubre las necesidades durante todo el año: en La Trinidad, treinta familias siembran menos de una hectárea y otras treinta una hectárea o un poco más. Sólo quince o veinte familias siembran superficies suficientes para lograr la autosuficiencia familiar en granos básicos.

Además de la milpa, hay otros cultivos de importancia:

- 20-25 comuneros siembran chícharo (parcelas de 0.5 a 1 ha)
- 12 comuneros siembran trigo (parcelas de 1 ha)
- 40 comuneros siembran frijol solo (parcelas de 0.25 a 0.5 ha)
- 10 comuneros siembran papa (en parcelas de 0.25 ha)⁵³².

El trigo es un cultivo eminentemente comercial. El grano se vende a los panaderos de la localidad y de pueblos vecinos.

B. Fruticultura, ganadería y otros usos de la tierra

La mayoría de las familias de La Trinidad cuenta con algunos árboles frutales, principalmente durazno, manzano, nogal, membrillo y peral. Su producción se destina al consumo familiar. Unas cinco familias poseen suficientes árboles para cosechar excedentes comercializables.

En Xiacuí se ve a la fruticultura como una opción que debe desarrollarse. Cuando se discutió en la asamblea comunitaria la instalación de un vivero forestal, se decidió establecer un vivero mixto, para producir planta de nogal, membrillo, peral y ciruelo.

En Comaltepec tiene mucha importancia la producción de café, que en 1993 pasó por una severa crisis. A fines de 1993 el kilo se vendía a \$ 1000 (viejos pesos). En 1994 el mercado se recuperó, y el kilo se vendía a \$ 10,000.

⁵³¹ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

⁵³² Una interesante forma de imbricación entre agricultura y silvicultura está experimentándose en La Trinidad: Cuando se va a reforestar un terreno, primero se prepara el suelo y se plantan los arbolitos con distancias de dos metros entre uno y otro. Después, se siembra papa en medio de los pinos, para así aprovechar el terreno. Esto se hace durante dos años, aunque en el segundo la densidad de siembra de la papa es menor.

Cría de animales

En esta zona, la cría de bovinos tuvo importancia hasta hace unos 20 ó 25 años. Las yuntas tenían un papel importante pues permitían el traslado de la madera que se comercializaba en Natividad, además de intervenir en la preparación de los terrenos. El virtual cierre de la minera, la consecuente migración, y la incidencia de algunas enfermedades como el derrengue han modificado drásticamente este panorama. Hoy, muy poca gente tiene ganado. Tan es así que durante la temporada de preparación de los terrenos, resulta difícil conseguir yuntas (sólo existen 8 yuntas para todo el poblado).

Un proceso muy similar se observa en el caso de las bestias de carga (burros, mulas, caballos): En La Trinidad, por ejemplo, hasta 1970 prácticamente todas las familias tenían burros, mulas o caballos para transportarse y transportar mercancías. Había también arrieros⁵³³. La apertura de caminos y la consecuente entrada de vehículos motorizados llevaron a la desaparición de la arriería y a la disminución drástica del número de bestias en las comunidades.

Existe por otro lado la cría de ovinos y caprinos. En La Trinidad, cinco familias tienen rebaños (de 15 a 25 cabezas), y otras cinco tienen uno o dos animales. Estos se alimentan pastando en los campos y en el monte, en los claros, y en las orillas de las brechas; "pero se les da la recomendación a los pastores de que no se metan a las zonas en reforestación."

La cría de cabras fue prácticamente proscrita a raíz de que se empezó a reforestar el monte y a cuidar el renuevo. Quienes tenían rebaños tuvieron que venderlos. Lo mismo pasó en Xiacuí, no sólo con los rebaños de cabras sino en general con todo el ganado. Algunos 'ganaderos' optaron por emigrar.

En Comaltepec, casi todas las familias tienen dos o tres cabezas de ganado. Diez familias tienen importantes ingresos por esta actividad, gracias a que cuentan con hatos de 15 ó 20 cabezas, y hasta de 50.

C. Oficios y profesiones

Carpintería

Desde hace al menos 30 años, varios comuneros de La Trinidad han tenido en el trabajo de la madera su principal medio de subsistencia. Hacia 1983, en consonancia con esa tradición, hubo intentos para montar un taller comunal. La idea era "crear un centro de trabajo propio que a la vez de ocupar a una parte de los comuneros genere beneficios colectivos"⁵³⁴.

La operación de la carpintería, en esa primera etapa, no duró ni un año, a causa de diversos problemas administrativos y organizativos. Una segunda etapa se inició en

⁵³³ Los arrieros-comerciantes compraban en la Natividad mercancías como petróleo, sal, alcohol, refrescos, jabón, etc., y las llevaban a vender a la zona conocida como el Rincón: Tanetze, Talea, San Juan Yae; regresaban con café.

⁵³⁴ Cf. La Trinidad Ixtlán, X. Ramírez y S. Madrid, 1983., pág. 2

1990 y duró poco más de cuatro años. En 1997 el taller estaba cerrado, por los problemas que se describieron detalladamente en el cuerpo de la tesis.

En 1996 existían en la comunidad 10 talleres particulares de carpintería. Algunos de los carpinteros se formaron durante su estancia en la carpintería comunal. Podría decirse que la comunidad ha subsidiado la creación de talleres particulares, pero hay que aclarar que existe reciprocidad: estos talleres han hecho donaciones de muebles, tanto para las escuelas como para las oficinas comunales. Está presente una voluntad de servicio a la comunidad.

Se observa en algunos de estos talleres de carpintería mucha inventiva y dinamismo. Uno de ellos cuenta con una rústica secadora de madera (calentada con carbón) que ha mostrado ser efectiva.

En Capulálpam existen tres carpinterías particulares; en Comaltepec hay dos y en Xiacuí tres.

La albañilería

El sostenimiento de cerca de 25 familias de La Trinidad depende de esta actividad. Los albañiles se emplean en obras particulares o en obras de tipo comunitario, que podrían denominarse "tequio transferido": dado que muchos de los ciudadanos no dan tequio con trabajo directo, sino que pagan su tequio en dinero, la autoridad municipal cuenta con un fondo para contratar, de manera permanente, a una cuadrilla de 4 ó 5 albañiles que se encargan de llevar a cabo las obras.

Hay en la comunidad algunos panaderos, mecánicos, herreros ("balconeros"), electricistas, así como algunos profesionistas que trabajan en su comunidad como maestros y doctores.

La costura

Existe en La Trinidad un taller de costura, cuya historia data de 1987-88, cuando el INI proporcionó créditos para el establecimiento de talleres en varias comunidades. Un grupo de señoras de La Trinidad asumió el proyecto. Posteriormente, el taller se enlazó al programa de Apoyo a la Mujer Oaxaqueña (AMO). Y actualmente es una Unidad Agrícola Industrial de la Mujer (UAIM).

Durante unos años este taller funcionó bien. Logró pagar el crédito y dar empleo a un grupo de señoras de la comunidad (quince de manera constante, y otras siete más esporádicas). Se surtieron pedidos de sábanas y colchas para la Secretaría de Salud, uniformes para escuelas, y se elaboraron muestras de ropa artesanal *para gringos*, para su venta en la ciudad de Oaxaca. Sin embargo, hubo problemas de mercado, lo que provocó que varias de las mujeres se desanimaran y dejaran de asistir. "Parece que las que seguían yendo ya no estaban conformes: *¿Por qué si una hace el esfuerzo otras no vienen, o llegan tarde? La cosa para que funcione tiene que ser pareja*"⁵³⁵. El taller de costura entró en crisis y en 1994 cerró.

⁵³⁵ Entrevista a C.M.R., La Trinidad, 1996.

D. Minería

Históricamente, la minería tuvo mucha importancia en la zona. En Capulálpam subsiste la "gambusiniada": un pequeño sector de gambusinos se dedican a la extracción rústica de oro, como empleo complementario (2 ó 3 días por semana). Utilizan para ello rastras y azogue (mercurio). No falta quien plantee (tanto en Capulálpam como en La Trinidad) la conveniencia de emprender proyectos mineros de mayor escala, ya que el subsuelo de estas comunidades, aparentemente, contiene todavía mucho oro y plata en veta angosta. "Han metido barrenos. Han salido positivos. Y hay dinero del Banco Mundial para explotaciones". Sin embargo, para mucha gente estas posibilidades son una amenaza: "Han metido dinamita y se han secado manantiales. Si viene una minera, va a quedar puro cascarón. Además, es un trabajo que daña la salud; puede provocar incapacidad pulmonar en niños"⁵³⁶.

Capulálpam también se ha involucrado en la producción de grava: En 1994, consiguió un crédito de \$ 2'300,000 y diversos apoyos gubernamentales para la creación de una planta comunitaria de producción de grava. Se buscaba, entre otras cosas, proveer de empleo a cerca de 25 personas de la comunidad. En 1995 empezó a funcionar esta empresa, con la figura jurídica de Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.) y con el nombre de "Agregados Pétreos". Cuenta con maquinaria para explotar la roca caliza y con una trituradora. Además de los apoyos externos, la planta se benefició de la donación de un trascavo, un camión de volteo y dinero comunal proveniente del aprovechamiento forestal.

En 1996, la planta trituradora enfrenta serios problemas: "Como había mucha materia prima, el proyecto propuso una capacidad para producir 30 camiones de volteo diariamente. Ahorita están saliendo uno o dos, o hasta cinco si bien nos va. No hay mercado y ahora la comunidad está endeudada"⁵³⁷.

⁵³⁶ Entrevista a una señora de Capulálpam, 1994.

⁵³⁷ Entrevista a F.M.S., Capulálpam, 1996.

ANEXO 3. TRANSFORMACIÓN DE RASGOS CULTURALES Y RELIGIOSOS

Muchos rasgos de la cultura indígena "tradicional" han prácticamente desaparecido de las tres comunidades zapotecas contempladas en esta investigación. Muy diferente es el caso de la cuarta comunidad, Santiago Comaltepec, comunidad chinanteca que mantiene mucho de su cultura autóctona, comenzando por el idioma.

La Trinidad y las comunidades circundantes pertenecen a la rama serrana del grupo lingüístico zapoteco. Esta pertenencia étnica, sin embargo, no forma parte de la identidad explícita de la mayor parte de la población, aunque ésta se sepa descendiente de los zapotecas. Algunos jóvenes entrevistados, que se reivindican como indígenas, señalaron desconocer a qué etnia pertenecen⁵³⁸. Las identidades más claramente expresadas son las de "ser serrano", "ser Oaxaqueño" y "ser Mexicano". Sólo en contadas ocasiones se escuchan expresiones como "nuestra raza zapoteca".

Más allá de la identidad "para sí", consciente, existe la identidad "en sí", implícita, que se manifiesta en prácticas culturales diversas. En este Anexo abordaremos la cuestión del idioma, las religiones y las fiestas.

A. El idioma

El idioma zapoteco prácticamente ha desaparecido en La Trinidad, Xiacuí y Capulálpam. No es el caso de la mayoría de las comunidades zapotecas de la Sierra Juárez (y aún menos el de las comunidades chinantecas); de alguna manera, se trata de una "isla" castellanizada.

El proceso de castellanización se generó desde el siglo pasado, como parte del impulso del *progreso* en el sentido juarista. Sin embargo, en 1930 las comunidades utilizaban todavía el zapoteco, como idioma principal. No fue sino hasta 1940, aproximadamente, cuando los padres dejaron de transmitir el uso del idioma zapoteco a sus hijos. En La Trinidad tuvo mucha importancia la llegada de un maestro, del que hablaremos en incisos posteriores: "Antes que llegara él no había superación cultural. Estábamos atrasaditos; puro dialecto hablábamos. Ese maestro nos decía que era necesario hablar también el castellano"⁵³⁹.

En pocas décadas, el español desplazó al zapoteco como idioma común: "En 1960, ya se usaba sobre todo el español, aunque todavía se oía a los mayores hablar entre sí en dialecto"⁵⁴⁰. En las escuelas los maestros prohibían a los niños que emplearan el

⁵³⁸ El término "indígena" se asocia en ocasiones con la carencia de conocimientos, el analfabetismo. Una señora, ante la pregunta de si era ella indígena, respondió: "Pues yo creo que sí, porque como no sé leer...". Entrevista a E.R.L., La Trinidad, 1996.

⁵³⁹ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

⁵⁴⁰ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

idioma⁵⁴¹. La pérdida del idioma formó parte de un proceso más amplio, de monetarización económica y subordinación cultural, relacionado con la escolarización⁵⁴² y con el trabajo en la mina de La Natividad: "Mucha gente trabajaba en la mina; los ingenieros y capataces venían de Pachuca, de Zacatecas, de varias partes; a la gente de nuestras comunidades le daba pena hablar su dialecto. En el mercado desapareció el trueque. Nuestra gente empezó a ganar dinero y a vestirse de otra forma"⁵⁴³. Hoy, sólo existen algunas personas de edad avanzada que entienden el idioma zapoteco, pero menos de veinte pueden hablarlo.

¿Se percibe esto como una pérdida? "Es triste haber perdido el idioma. Pero no todos lo ven así. La juventud ya no quiere ni que se le diga indígena"⁵⁴⁴.

B. La fiesta

Hasta antes del año 1945 había en La Trinidad dos fiestas importantes al año: La Santísima Trinidad y la Santa Cruz (3 de mayo). Existían las mayordomías, como cargo obligatorio. Pero por esa época se dejó sentir la influencia laicizante de un maestro escolar; "El profesor empezó a orientar a la gente; decía que no todos podían entrarle al gasto tremendo, de tener que alimentar a tanta gente, poner maíz, frijol, arroz, guajolotes; que mejor fuera voluntario y no obligatorio. La situación económica de veras estaba difícil. Las mayordomías fueron desapareciendo"⁵⁴⁵. Y la fiesta del 3 de mayo se perdió. La banda de música, que llegó a tener directores muy competentes, y que daba vida a la comunidad, se fue desorganizando. La gente ya no dispone de tiempo para dedicarse a eso..."⁵⁴⁶.

Actualmente, los principales agentes de transformación de las costumbres festivas son las religiones evangélicas, que por principio se oponen al disipamiento y la diversión por su asociación con el alcoholismo, la agresión y la lujuria: "Ya no se invierte mucho en las costumbres. Son buenas, son de nuestros antecesores; pero tampoco inclinarse mucho a eso"⁵⁴⁷. Manifestaciones de ello son el reducido número de músicos en la banda local y el carácter particular de ésta (separada de la organización comunitaria y el sistema de cargos).

La fiesta patronal, la de la Santísima Trinidad, empieza con la calenda. Durante la noche, la banda (contratada, proveniente de otra comunidad) interpreta los sones y jarabes serranos, mientras de la iglesia se sacan las "marmotas" (especie de faroles de

⁵⁴¹ Todavía a principios de los ochentas, en la comunidad de Guelatao los maestros de la escuela regañaban a los niños si hablaban el zapoteco. Entrevista a F. Chapela, 1996.

⁵⁴² En 1936 se introdujo en la región la Escuela Rural Mexicana. Entrevista a F.G..

⁵⁴³ Entrevista a R.L.G., presidente de la UZACHI, 1996.

⁵⁴⁴ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996.

⁵⁴⁵ Estas transformaciones seguramente se iniciaron desde el siglo pasado, pues Benito Juárez, al asumir la gubernatura del estado de Oaxaca, buscó eliminar la obligatoriedad de realizar mayordomías

⁵⁴⁶ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

⁵⁴⁷ Entrevista a A.R., evangelista, La Trinidad, 1996.

madera forrados de tela) y con ellas se recorre el poblado bailando. Durante la segunda noche (de "visperas") se tocan y rezan los maitines, y se queman toritos y castillos pirotécnicos. La tercera noche es el baile, con la presencia de las bandas (local y contratada).

Los evangélicos cooperan, conforme a su capacidad económica, pero no participan.

En cuanto a la fiesta de muertos, el rasgo más sobresaliente es la comparsa, que tiene lugar durante la noche. Los jóvenes y los señores se disfrazan con ropas viejas y máscaras, y recorren bailando las casas del poblado. En cada casa hay altares con flor de cempazúchil y distintas ofrendas. La gente ofrece a los visitantes bebida y comida. La música de la comparsa se ejecuta actualmente con guitarras, pero hasta hace unos años corría a cargo de un señor que tocaba una armónica. Este señor ya murió, y nadie lo ha sustituido: "la gente cada vez se interesa menos por las tradiciones"⁵⁴⁸.

C. Religiones y modernización

a) *Desestructuración de la tradición cultural vinculada al catolicismo*

La religión ha estado muy ligada al proceso de cambio cultural. Como ya señalamos en el cuerpo de la tesis, desde el siglo pasado el impulso del "progreso" en el sentido juarista tuvo evidentes repercusiones en esta zona de la Sierra. Durante este siglo (y en particular durante la década de los cuarentas) tuvieron lugar transformaciones que vale la pena reseñar, y que están ligadas a la acción de tres personajes peculiares: dos maestros escolares y un miembro de la comunidad.

Hacia 1937 llegó a dar clases en la escuela primaria de La Trinidad un maestro ateo y socialista, originario de la vecina comunidad de Yavesía: Fortino Rojas Martínez. Durante los años que permaneció en la comunidad logró inculcar en los jóvenes ideas de modernización política, religiosa y cultural. Se habló ya en el cuerpo de la tesis de su incidencia en el proceso de castellanización y de su aporte en términos de formación política. En cuanto a su influencia en el ámbito religioso podemos citar un testimonio ilustrativo: "Ese profesor negaba la existencia de Dios. La juventud le agarró la onda. En la escuela, cuando cantaban el Himno Nacional, no decían ... *con el dedo de Dios escribió...* sino ... *con el dedo del Hombre escribió...* Luego los allegados a ese profesor empezaron a burlarse de la religión católica. Hacían maldades. Eso causó la división del pueblo"⁵⁴⁹.

El siguiente antecedente se ubica en los años cuarenta: "Desde entonces empezó lo del Pentecostés. Lo trajeron algunos mineros que eran de Pachuca y varios paisanos se convirtieron"⁵⁵⁰. Lo interesante es que uno de estos paisanos fue un personaje clave para la "costumbre" religiosa y festiva de la comunidad, quien en 1948 adoptó la religión evangélica. Oigamos su relato: "Yo me eduqué religioso. Ayudaba siempre en el templo, tuviera cargo o no tuviera. Los días de fiesta, me gustaba organizar a los

⁵⁴⁸ Entrevista a O.M., La Trinidad, 1996.

⁵⁴⁹ Entrevista a A.P., La Trinidad, 1996.

⁵⁵⁰ Entrevista a un comunero de La Trinidad, 1996.

payasos, los maromeros, los acróbatas. En las posadas, yo reunía a las cantadoras, organizaba bailes. En Semana Santa yo rezaba el Vía Crucis y me llegué a poner corona de espinas. En Todos Santos, yo organizaba a los "viejos" y a los "enmascarados". En la fiesta patronal, después de los rezos, me vestía yo de payaso para ir a divertir. Yo peleaba el aplauso, siempre buscaba hacer reír.

"Pero llegó el día en que ya estaba yo desesperado. Ya no quería esa vida de alcoholismo, mujeres, peleas. Y sucedió que un día tuve un sueño. Ahí me empezó a revelar dónde tenía yo que ver que se construyera un templo, cerca de Yojovi. Empecé a leer la Biblia y se regeneró mi vida. En 1948 me declaré al pueblo, les dije que ya no iba a seguir. Como yo organizaba todo del templo, se resintió mucho el pueblo. Se puso fea la cosa. Me acusaron con el Ministerio Público. Una noche que recibimos la visita de un ministro evangélico de Pachuca, que vivía en Natividad, hubo un ataque a balazos. Pero pasó el tiempo y poco a poco nos fueron aceptando.

"El evangelismo personal nos enseña que hay que dejar que la gente se desahogue. Siempre hemos predicado la hermandad. Además participábamos mucho para mejorar la escuela de la comunidad. En 1953, tenía yo cargo en la agencia municipal; hicimos un inventario del templo católico, decidimos comprar bancas, se inventó el Comité pro Mejoramiento del Templo; así la gente vió que no había nada en contra"⁵⁵¹.

Desde mediados de este siglo se gesta entonces una corriente secularizante, en oposición a la tradición cultural, festiva y "pagana" asociada a la religión católica. Como resultado de este proceso, no exento de conflictos, los cargos religiosos desaparecieron del sistema de cargos. Dejó de haber sacristán y acólitos. Las procesiones se redujeron y se confinaron al espacio interior del templo, quedando sujeta cualquier procesión externa al consentimiento de la autoridad. La cuota para la fiesta, antes obligatoria, pasó a ser voluntaria.

Más tarde, a principios de los setentas, llegó a dar clases a la escuela primaria una profesora que, además de tener fuerte carácter de líder, sabía de música. Entró a formar parte de la banda, que hasta entonces era comunitaria, y a hacer labor de convencimiento para hacer de la banda una entidad independiente de la comunidad: "Empezaron a seguir su idea. Ya no querían comprometerse con el pueblo. Ya no querían que el pueblo fuera su patrón. Antes, la banda tenía que ir a todos los entierros. Ahora el que quiere banda tiene que pagar"⁵⁵².

Hoy no existe en La Trinidad una banda del pueblo; los músicos formaron una banda particular, actualmente muy poco numerosa. Y dejó de celebrarse la "gozona de bandas" que anteriormente permitía el intercambio recíproco de bandas entre comunidades para animar los respectivos días de fiesta.

b) Religiones y conflicto comunitario

En la mayoría de las comunidades de esta región, la entrada de sectas y la conversión de los católicos a otras religiones han ido acompañadas de conflictos. Ilustrativo resulta

⁵⁵¹ Entrevista a Don L.M., comunero de La Trinidad y pastor evangélico, 1996.

⁵⁵² Ibid..

al respecto el siguiente comentario: "No vamos a rescatar el dialecto pero sí la unidad de nuestra raza, y esta unidad se necesita construir con la religión. El problema son las sectas, que han llegado en plan de *dívide y vencerás*" ⁵⁵³.

Ha habido, sin embargo, fuertes diferencias entre una comunidad y otra, y ciertamente no son lo mismo los Testigos de Jehová que, por ejemplo, los de la Iglesia de Pentecostés. Los conflictos adquieren distintos matices en cada caso. Dos ámbitos donde es frecuente que afloren son el de las festividades y el de los cargos. En ciertas comunidades, quienes pertenecen a las sectas se niegan a dar cooperaciones para la fiesta y a ocupar cualquier cargo que tenga que ver con el templo católico. En Capulálpam, donde un 10% de las familias tienen una religión diferente de la católica, la autoridad se ve obligada a presionar (incluso con la cárcel) para que estas familias aporten para la fiesta por lo menos una parte de lo que les correspondería.

El caso de La Trinidad es bastante peculiar, porque actualmente no se manifiestan las fricciones, aunque puede percibirse cierta animadversión. Existen ahí tres religiones; la mitad de las familias profesa la religión evangélica de Pentecostés; una tercera o cuarta parte está vinculada con la religión católica, con muy distintos grados de involucramiento en las prácticas religiosas. Además, hay seis familias que pertenecen a la Iglesia Adventista. El resto no profesa ninguna religión.

¿Por qué la diferenciación religiosa no ha significado para La Trinidad un problema significativo?

En La Trinidad el sistema de cargos es únicamente civil. Desde 1945-1947 los cargos religiosos ("Comité del Templo") fueron excluidos del servicio comunitario. Los ciudadanos, independientemente de la religión que profesan, cumplen con sus deberes ante la comunidad: dan tequio, aportan cooperaciones y ocupan cargos (lo que no ha sucedido en otras comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca ⁵⁵⁴). Por otro lado, a diferencia de sectas como los Testigos de Jehová, los de la Iglesia de Pentecostés inculcan el respeto por los símbolos patrios y por las autoridades a nivel local, estatal y nacional ⁵⁵⁵.

Gracias a ello, no sólo existe cierta tolerancia entre las distintas religiones, sino que la comunidad canaliza apoyos monetarios hacia todas ellas. Con recursos comunitarios se han construido o reparado los respectivos templos y, en el caso de la Iglesia de Pentecostés, se edificó un inmueble con dormitorios, comedor y aulas, destinado a las reuniones regionales de los adeptos, así como a la enseñanza a los niños.

c) Los "evangélicos": una visión desde dentro

En La Trinidad, las diferencias religiosas parecen estar relacionadas con una diferente forma de participar en la vida de la comunidad; los evangélicos entrevistados

⁵⁵³ Entrevista a R.L.G., presidente de la UZACHI y caracterizado de Capulálpam, 1996.

⁵⁵⁴ Una de las comunidades donde ha habido conflictos importantes durante los noventa es San Juan Yae, comunidad de la zona conocida como "El Rincón", del mismo Distrito de Ixtlán.

⁵⁵⁵ Además de esto, se inculca el rechazo a los apetitos de la carne: el adulterio, la gula, la bebida, los vicios...

consideran que son los de esa religión quienes “han hecho que el pueblo vaya evolucionando en lo social y lo educativo; han buscado más el mejoramiento de clínicas, calles, escuelas”⁵⁵⁶. Otra característica mencionada es que “dicen más la verdad, son más concentrados, más directos. En cambio, los católicos a veces no hablan claro las cosas, con tal de conseguir algo o quedar bien”⁵⁵⁷. Además, se menciona una clara diferencia en cuanto a confiabilidad: “los evangélicos ya tuvieron cargos de mucha responsabilidad; a un agente municipal evangélico no lo encuentras en estado de ebriedad; y hay menos corrupción” (ibid.).

Otro elemento digno de mencionarse es la habilidad para prevenir conflictos. Hay una inspiración “pacifista”, como parece demostrarlo la manera en que se da, a veces, la conversión: “El que verdaderamente empieza a sentir la religión, a sentir la hermandad, no corta así nomas su relación con el templo católico. Sigue cooperando, mientras ve cómo irse saliendo poco a poco”⁵⁵⁸. “Desde 1957 los evangélicos tomaron las riendas de la comunidad. Hasta la fecha. Pero no hay apasionamiento. Nos queremos como una sola familia. En las bodas, en los funerales, en la enfermedad, todos nos apoyamos. Ahi no cuenta la religión”⁵⁵⁹.

La actividad de la Iglesia de Pentecostés es bastante intensa: durante dos horas cada día tienen lugar rezos y prédicas, con la participación de decenas de personas. La vida religiosa en el templo católico es menos activa, aunque recientemente, a raíz del fortalecimiento del evangelismo, tiende a incrementarse, en particular en torno a la lectura de la Biblia.

d) ¿Un grupo político - religioso?

El impulso “modernizador” de la corriente Pentecostés llevó a la formación de una organización a nivel estatal, denominada “La Voz del Cambio”. Esta organización busca construir la unidad de la Iglesia Cristiana (bautista, metodista, presbiteriana, nazarenista, pentecostés), así como frenar los vicios y delincuencias —“ganar corazones”— y mejorar las condiciones de vida (lo que implica “mejorar la persona” e inculcar el “respeto a las autoridades”).

Sin embargo, para muchos adeptos el evangelismo conlleva un énfasis en la esfera de la vida familiar, a expensas de la vida pública comunitaria: “Los evangélicos están viendo sus cultivos. Los católicos se interesan más por las iniciativas de organización”⁵⁶⁰.

⁵⁵⁶ Entrevista a A.R., evangelista de La Trinidad, 1996.

⁵⁵⁷ Entrevista a R.R., La Trinidad, 1996. Una opinión muy similar fue emitida por una de las asesoras externas.

⁵⁵⁸ Ibid.

⁵⁵⁹ Entrevista a Don L.M., comunero de La Trinidad y pastor evangélico, 1996.

⁵⁶⁰ Entrevista a Francisco Chapela, asesor de UZACHI, 1994.

ANEXO 4. TECNOLOGÍA SILVÍCOLA EN LA TRINIDAD IXTLÁN

A. Infraestructura de la empresa

La Trinidad cuenta la siguiente infraestructura para la operación de la empresa forestal comunal:

- dos camiones de ocho toneladas para el transporte de trocería;
- dos camionetas: una de tres toneladas, en la que se transporta a los trabajadores al bosque, y otra para los viajes que realizan (sobre todo a Oaxaca) los responsables de los bienes comunales y de la Unidad de Aprovechamiento Forestal;
- un aserradero
- una red caminera y de brechas de saca, bastante amplia.

La administración de los vehículos comunales (mantenimiento, contabilidad, etc.) corre por cuenta del Comisariado de Bienes Comunales.

B. Tratamientos silvícolas

El resultado de los estudios elaborados por UZACHI y de los ejercicios de planeación participativa fue una serie de planes comunitarios de manejo de los recursos naturales. Dichos planes incluyen disposiciones para el aprovechamiento forestal, que prevén la aplicación del Método de Desarrollo Silvícola bajo dos modalidades: la silvicultura intensiva y la silvicultura de baja intensidad (o método de selección en grupos). Ambos sistemas buscan un reordenamiento de los bosques y una recuperación de las poblaciones de pino, que como resultado de las prácticas de extracción implementadas por FAPATUX fueron dominadas por los encinos y aguacatillos. El pino requiere luz solar para un adecuado desarrollo y los métodos de manejo están diseñados en función de ello.

La silvicultura intensiva se está practicando en las zonas donde prospera la especie de pino *Pinus patula*, que tiene un crecimiento relativamente rápido. A los 40 años los árboles llegan a su madurez "comercial", lo que quiere decir que después de esta edad ya no crecen lo suficiente como para que sea rentable mantenerlos en el bosque. La productividad en estas zonas es de aproximadamente 6 M³ /ha/año⁵⁶¹.

Para la aplicación de este sistema silvícola se divide el área que será manejada con este sistema en 10 áreas de corta; cada año el aprovechamiento se realiza en una de ellas; en el undécimo año se regresa a la primera área de corta. Existe una secuencia de 4 tratamientos, que cubren un ciclo (turno) de 40 años. Los tratamientos se muestran en el siguiente cuadro:

⁵⁶¹ En La Trinidad, este sistema se está utilizando en 327 de las 690 ha bajo aprovechamiento.

Cuadro 24. Tratamientos forestales en el método de silvicultura intensiva.

Año	Tratamiento	Descripción
x	Corta de regeneración	Se corta el arbolado maduro, dejando los árboles padres o semilleros, y algunas franjas de especies hojosas (562)
x + 10	Preaclareo	Se eliminan los árboles chuecos, enfermos o demasiado cercanos, para favorecer a los árboles mejor conformados
x + 20	Primer aclareo	
x + 30	Segundo aclareo	
x + 40	Corta de regeneración	Se corta el arbolado maduro, dejando los árboles padres y algunas franjas de especies hojosas.

"En realidad, sólo se necesitaría uno o dos aclareos: un preaclareo a los diez años, otro aclareo 20 años después, y ya" ⁵⁶³.

Este sistema silvícola se complementa con la reforestación, para asegurar el adecuado establecimiento del nuevo bosque. La comunidad cuenta con un vivero donde se producen las plantas utilizadas en las labores de reforestación.

La silvicultura de baja intensidad está utilizándose en las zonas donde la principal especie de pino es *Pinus pseudostrobus*, el cual tiene un crecimiento más lento que el de *Pinus patula*. El arbolado llega a su madurez comercial a los 60 años de edad, lo cual define el turno. La productividad, en este caso, es de aproximadamente 2.8 m³/ha/año, pero la calidad de la madera producida, por ser de lento crecimiento, es muy superior a la del *P. patula* ⁵⁶⁴.

Este sistema consiste en el corte a matarrasa de pequeñas áreas (de media hectárea, aproximadamente), abriendo claros en el bosque. Después del corte, se realiza una quema controlada, para adelgazar la cubierta vegetal y el mantillo (hojas muertas en descomposición), y permitir así la adecuada germinación de las semillas de pino liberadas por árboles semilleros ubicados en el entorno. En las partes templadas, se realiza una reforestación que asegura el restablecimiento del bosque; en la parte alta, más fría, la regeneración natural es muy abundante y crece con rapidez. Para la reforestación se emplean los arbolitos producidos en los viveros que cada comunidad tiene. En este tipo de silvicultura se maneja una mezcla más diversa de especies

⁵⁶² Esto último se está practicando, al menos, en La Trinidad.

⁵⁶³ Entrevista a Y. Lara, asesora de UZACHI, 1996.

⁵⁶⁴ Un total de 364 ha de La Trinidad están siendo manejadas con este sistema.

forestales. Las hojosas se recuperan (sobre todo por el rebrote de tocones) y el pino, con ayuda de "chapeos" o deshierbes periódicos, es capaz de prosperar.

Dado que en la silvicultura de baja intensidad el turno es de 60 años, el plan de cortas prevé los siguientes tratamientos: Año 1: minimatarrasa; Año 11: preaclareo; Año 21: primer aclareo; y Año 41: segundo aclareo. En el año 61 se repetirá el ciclo.

Para evitar altibajos demasiado pronunciados en la producción de cada año, se planean los aprovechamientos de tal manera que en todas las anualidades haya cortas de regeneración, aclareos, y minimatarrasas.

Un problema detectado (tanto por biólogos expertos como por la gente de la comunidad) es que el manejo forestal en ocasiones significa tirar muchas hojosas (encinos, aguacatillos y otros), que quedan desaprovechadas sobre el terreno. En algunos rodales intervenidos bajo el sistema silvícola de baja intensidad, por cada 4 ó 6 pinos, hay 12 a 22 tocones de latifoliadas. Los troncos de los encinos que permanecen sobre el suelo constituyen un material combustible que acentúa el peligro de un incendio, y reduce el espacio disponible para el renuevo. En un contexto caracterizado por la escasez de canales de comercialización para la madera de especies hojosas, se cuestiona la viabilidad ecológica y económica de este sistema de manejo. (Cf. Jardel, Enrique, 1995.)

El plan de manejo no es algo definitivo e inamovible; están previstos los mecanismos que le permitirán ir adaptándose a circunstancias cambiantes: un sistema de monitoreo permanente (con sitios) y mecanismos anuales de evaluación del impacto del aprovechamiento, en términos de diversidad, regeneración, crecimientos.

Respecto a las labores de reforestación, éstas han permitido recuperar áreas agrícolas abandonadas. Las plantas utilizadas en estas labores provienen de los viveros que existen en cada comunidad, con capacidad aproximada para 10,000 plantas cada uno. En La Trinidad se reforesta anualmente una superficie aproximada de 3 hectáreas, con aproximadamente 7,000 plantas.

C. Técnicas para reducir el impacto ambiental

Diversas labores se llevan a cabo para aminorar el impacto negativo de las actividades silvícolas sobre el ecosistema forestal. Después del corte (en ambos sistemas silvícolas), se realiza una limpia de las áreas de corta, para que no queden en el bosque residuos combustibles que propiciarían la propagación de incendios. Los residuos sobrantes (no combustibles) se colocan en los carriles de arrime y otros sitios susceptibles a la erosión.

Las técnicas de corte y arrime buscan minimizar el impacto sobre el arbolado residual. Se emplea el derribo direccional, en ocasiones con ayuda de una motogrúa; para el arrime de las trozas ubicadas debajo de las brechas se emplea esta motogrúa, en tanto que las trozas que se encuentran en la parte superior (cerro arriba) son rodadas hasta la brecha; ahí se cargan al camión que las transportará.

Se intenta planear las actividades de extracción para evitar que coincidan con la temporada de lluvias. Esto no sucedía antes de 1993, cuando el retraso en la entrega de los permisos hacía que coincidieran unas y otras. Esto hacía más difíciles las

labores de corte y el transporte, sometía a la trocería a un mayor deterioro y exponía al suelo a mayor erosión, debido al movimiento de troncos y vehículos. Estos inconvenientes fueron, de hecho, una de las motivaciones para buscar la concesión de los servicios técnicos. La temporada lluviosa (de julio a septiembre) es la más adecuada, en cambio, para la reforestación, puesto que se facilita el establecimiento de las plantas.

Otras labores complementarias son la rehabilitación de caminos, cunetas, alcantarillado y vados, para evitar la erosión; y la apertura de brechas corta-fuego, que permitirán limitar la propagación de eventuales incendios.

Para proteger los cauces de los arroyos se dejan a los lados franjas de 20 a 40 metros de ancho, en las que no se hace ningún aprovechamiento. Y para resguardar la fauna silvestre, se dejan sobre el terreno árboles secos (en pie y tirados). Diversas especies de animales utilizan este tipo de troncos para anidar o construir sus madrigueras.

D. Volúmenes autorizados y aprovechados

Los volúmenes de corta permisibles se han calculado de manera conservadora. Para un período de 10 años, durante el cual se estima un incremento corriente de 315,000 m³ rta⁵⁶⁵, se programó una extracción de 217,729 m³ rta. Por otro lado, las comunidades no han aprovechado todo el arbolado que podrían aprovechar, lo que se debe en parte a cuestiones de mercado y en parte al temor de gente de las comunidades (tanto radicados en las comunidades como en la Ciudad de México) en el sentido de estar ejerciendo una excesiva presión sobre el recurso forestal. En consecuencia, los volúmenes realmente cosechados han sido inferiores al potencial productivo del bosque y se estima que durante el período en cuestión, de 10 años, el volumen extraído será inferior a 105,000 m³ rta.

También la superficie intervenida anualmente es inferior a la superficie programada: sobre las 38 ha (en promedio) que en La Trinidad se ha programado aprovechar cada año (durante las últimas anualidades) sólo se han intervenido entre 10 y 15. En el caso del encino, las intensidades de corta y las superficies intervenidas son aún menores.

El cuadro 25, en la siguiente página, muestra los datos relativos a los volúmenes de pino y encino autorizado y aprovechados en La Trinidad en el periodo 1989-1996.

⁵⁶⁵ El incremento corriente representa el volumen de madera que debido al crecimiento del arbolado está generándose cada año o en un periodo determinado.

Cuadro 25. Volúmenes autorizados y aprovechados de pino y encino. 1989-1996.

Periodo	Anua- lidad	Vol. autorizado (m ³ rta) (*)		Vol. marcado (m ³ rta)		Vol. aprovechado (m ³ rta)	
		PINO	ENCINO	PINO	ENCINO	PINO	ENCINO
1988-89	13/17	5812	4534	3168	N.D.	868	N..D.
1990-91	15/17	1914	1176	1874	512	1846	391
1991-92	16/17	1929	1185	1602	307	1487	124
1992-93	17/17	1878	1153	1755	0	1731	0
1993-94	1/10	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	2722	329
1994-95	2/10	3177	966	N.D.	N.D.	2463	605
1995-96	3/10	3209	988	N.D.	N.D.	2449	230

(*) Los datos se expresan en metros cúbicos rollo total árbol (M³ r.t.a., correspondientes a la cubicación del árbol completo). Se trata de datos redondeados, que no incluyen el volumen destinado a "uso doméstico". Este volumen ha fluctuado entre 25 y 130 m³ anuales.

N.D. = Dato no disponible.

Fuentes: UZACHI: Informes anuales sobre el desarrollo del Programa de Manejo Forestal en la comunidad de La Trinidad Ixtlán, Oax. (varias anualidades); y UZACHI, 1990-91. Ajuste de estudio dasonómico a Manejo Integral Forestal para el predio de La Trinidad Ixtlán, distrito de Ixtlán, Oaxaca.

ANEXO 5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA SILVICULTURA COMUNITARIA

La construcción de una silvicultura comunitaria sostenible es una labor compleja, que abarca muy diversas dimensiones. Esta complejidad se refleja necesariamente en las metodologías que pueden emplearse para evaluar el avance de empresas campesinas particulares hacia la sustentabilidad. Uno de los principales aportes que, a nivel mundial, se han hecho para desarrollar principios y criterios de evaluación, es el del Forest Stewardship Council (FSC). Se trata de una metodología orientada a la certificación de la madera proveniente de aprovechamientos sostenibles.

Los principios y criterios propuestos por el FSC han sido adecuados por el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (CCMSS) a las condiciones de la silvicultura en México, con base en diversos estudios de caso y seminarios de discusión. A su vez, los criterios de evaluación propuestos por el CCMSS pueden adaptarse a la situación más específica de las comunidades donde la gerencia de las empresas está superpuesta a una estructura de cargos. Esto es lo que en el presente Anexo hemos intentado hacer, no sólo con vistas a la evaluación de la silvicultura comunitaria sino también con fines estratégicos. En otras palabras, más allá de analizar la forma en que una comunidad realiza un aprovechamiento forestal, los criterios pueden ayudar a definir formas de mejoramiento técnico y organizativo de las empresas comunitarias.

Lo que a continuación exponemos refleja un esfuerzo de adaptación de los principios y criterios del FSC y del CCMSS con base en los resultados de la presente tesis. Se han eliminado algunos criterios que no corresponden con la situación de comunidades como las de la Sierra Juárez, y se han añadido otros, particularmente en el rubro relativo a la organización de las empresas. Las adiciones se indican con letra cursiva.

No se ha incluido aquí a los factores externos que inciden en la silvicultura a escala comunitaria. Sin embargo, no por ello soslayamos su importancia. Para que prospere la buena silvicultura es esencial que las políticas gubernamentales (agraria, agrícola, forestal y comercial) la respalden. Lo que en la escala comunitaria forma parte del contexto se convierte, cuando nos ubicamos en el nivel macro, en un importante campo de acción y transformación.

LA EMPRESA FORESTAL COMUNITARIA SOSTENIBLE

1: LEYES

- Se respetan las leyes nacionales y los acuerdos internacionales
- Se establecen negociaciones cuando hay conflictos entre las leyes y los principios de la silvicultura sostenible
- Los bosques están protegidos de actividades ilegales
- Existe un compromiso de largo plazo, por parte de los productores, de adhesión a los principios de la silvicultura sostenible

2: TENENCIA Y USO DE TIERRA Y BOSQUES

- Existe una tenencia de largo plazo, documentada y claramente definida
- *Se establece un equilibrio entre los distintos usos del territorio: producción agropecuaria, producción de leña y otros bienes de autoconsumo, y aprovechamiento silvícola.*
- Hay mecanismos para resolver disputas
- Se reconocen y protegen los lugares de especial significado
- Los distintos sectores de la comunidad y *de las comunidades vecinas* valoran la permanencia en el largo plazo de los bosques
- Los distintos sectores de la comunidad se apropian de la empresa y de la propuesta de manejo
- *Los jóvenes valoran su comunidad y la actividad productiva.*

3: RELACIÓN EMPRESA - TRABAJADORES

- Existen mecanismos para resolver reclamos e indemnizar a quienes resulten afectados por los aprovechamientos
- Se evita la concentración de beneficios en un grupo
- *Se estimula el esfuerzo, la creatividad y la iniciativa. Se equilibra el beneficio particular con el interés colectivo*
- *Existe una correspondencia entre lo que se ofrece al trabajador (o aprendiz) y lo que se exige de él*
- Se garantiza la salud y seguridad de los trabajadores y sus familias

4: BENEFICIOS DE LA PRODUCCIÓN / COMERCIALIZACIÓN

- Los ingresos derivados del aprovechamiento son suficientes para que exista interés en un manejo a largo plazo
- Los beneficios son suficientes para financiar el manejo y protección del bosque
- El aprovechamiento es económicamente viable
- Se reinvierte para mantener el bosque y la empresa
- Se promueve el uso óptimo y el procesamiento local de la diversidad de productos del bosque
- Se diversifica el uso de los productos del bosque, evitando la dependencia en uno solo
- Se reconoce y/o incrementa del valor de los recursos y servicios ambientales del bosque

- La tasa de cosecha no excede los niveles que puedan ser permanentemente mantenidos.
- La silvicultura es compatible con otros usos del suelo. Se indemniza a quienes sean privados de otros usos

5: IMPACTO AMBIENTAL

- Se protege a las especies raras y en peligro de extinción, al igual que sus habitats. Se controla la caza, captura y recolección.
- Se mantienen, aumentan o reponen las funciones ecológicas del bosque: la regeneración natural y la sucesión; la diversidad genética de especies y ecosistemas; los ciclos naturales
- Se evita que los incendios pongan en riesgo a los ecosistemas
- Se minimiza la erosión y los daños al bosque durante la cosecha, el arrime y la construcción de caminos
- Se protege a los recursos hidráulicos.
- Se controla el uso de las especies exóticas en la reforestación

6: PLAN DE MANEJO

- El plan de manejo incorpora objetivos y prioridades de los productores. Se elabora de manera participativa
- *La elaboración del plan de manejo se deriva de un proceso dialogal entre equipo técnico y comunidades*
- El plan de manejo se plasma por escrito y especifica los objetivos del manejo
- Se lo revisa periódicamente, incorporando los resultados del seguimiento
- Se lo implementa, gracias a una capacitación y supervisión de los trabajadores

7: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- El plan de manejo incluye investigación y recolección de datos para el seguimiento
- Evalúa la condición del bosque, el rendimiento, la cadena de custodia y los impactos sociales y ambientales
- La periodicidad del seguimiento se determina en función de la escala e intensidad de las operaciones; y de la complejidad y fragilidad del ecosistema
- Se emplean para el seguimiento procedimientos consistentes y replicables en el tiempo
- Se incorporan los resultados del seguimiento en la implementación y revisión del plan de manejo.

8: MANTENIMIENTO DE BOSQUES NATURALES

- Se preservan los bosques *primarios*, los secundarios bien desarrollados y los lugares de *importancia cultural*
- La siembra de árboles en bosques naturales complementa la *regeneración natural*, cubre claros y contribuye a la conservación de los recursos genéticos.
- Las plantaciones sólo se emplean para disminuir la presión sobre los bosques naturales, no para sustituirlos.

9: INDUSTRIA FORESTAL

- La industria se adecúa a la escala y tipo de los recursos forestales
- No representa una presión para los recursos forestales
- Permite un uso eficiente y diversificado de las especies y agrega valor.

10: ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN

- Los distintos sectores de la comunidad participan en la toma de decisiones sobre la empresa
- La empresa, *sin embargo*, mantiene suficiente autonomía para poder operar de manera flexible y profesional
- Hay acuerdos o consensos sobre el manejo del bosque y sobre el empleo de las utilidades
- Existe transparencia en la administración y la gestión
- Existe un proceso de capacitación de cuadros campesinos y *mecanismos para la transmisión de la experiencia a nuevos responsables*
- *Se supervisa y controla el desempeño de cuadros dirigentes (ajustes en el sistema de cargos)*
- *Hay una rotación de puestos pero se establecen períodos, perfiles y modalidades que permitan un óptimo aprovechamiento de las habilidades adquiridas*
- *Se relegitima la experiencia de los mayores, incorporándola en un consejo consultivo*
- *Existe una correspondencia entre el acceso a la toma de decisiones o a los puestos y la capacidad / posibilidad de tomar las decisiones o desempeñar los puestos*
- *Se definen claramente las responsabilidades y ámbitos de poder de cada quien*
- *Se socializan los beneficios del aprovechamiento*



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abardía Moros, Francisco, 1992. **Oaxaca: Historias de familia o de cómo se transformó el uso de los bosques comunales (1950-1985)**. En: D. Pass, D. Prieto y J. Moguel, comps. *Ecología, Municipio y Sociedad Civil. La participación de las Organizaciones Sociales en la Defensa del Medio Ambiente*. Eds: Friedrich Naumann Stiftung, PRAXIS y Debase, México. Pp.113-135.
- Abardía Moros, Francisco y Carlos Solano Solano, 1995. **Forestry communities in Oaxaca: The struggle for free market access**. En: *Case studies of community-based forestry enterprises in the Americas*. Ed: Institute for Environmental Studies. Univ. of Wisconsin. EE.UU. Pp. 99-117.
- Aguilar, J., S. Madrid et al. (coords.) Programa PASOS, 1990. **Segundo Taller de Análisis de Experiencias Forestales**. Memoria. México.
- Aguilar, Jasmín, 1992. **Y nos tomamos en serio el monte**. En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 35-39.
- Aguilar, Margot, 1997. **Notas sobre educación ambiental y sustentabilidad**. En: GEA A.C. *¿Hacia la sustentabilidad?* Memoria del seminario. México. Pp.43-72.
- Aguirre Beltrán, Gonzalo, 1991. **Regiones de Refugio**. Obra antropológica IX. Ed. FCE, México.
- Aguirre Beltrán, G., 1981. **Formas de gobierno indígena**. Ed. INI, México.
- Alatorre, G. y J. Aguilar, 1988. **Maíz, cultura y poder en la Sierra Zapoteca**. Tesis de maestría, UAM-X. México.
- Alatorre, G. (ed.), Programa PASOS, 1991. **La empresa social forestal**. Memoria del Tercer Taller de Análisis de Experiencias Forestales. México.
- Alatorre, G., Álvarez-Icaza, P. et al. (comps.), 1992. **Las organizaciones campesinas e indígenas ante la problemática ambiental del desarrollo**. Memoria. México.
- Alatorre, G., P. Gerez y L. Merino, 1993. **Estudio de caso sobre la sustentabilidad del manejo de los bosques en el ejido Ingenio del Rosario, Mpio. de Xico, Ver.** Mecanoescrito.
- Alatorre, Gerardo, 1993. **Impacts of free trade on peasant agriculture and forestry. Some policy options**. Ponencia ante el *Forum on Mexican environmental and health issues: Options for North American solutions*. Washington, D.C., febrero de 1993. Mecanoescrito.
- Alatorre, Gerardo y Jasmín Aguilar, 1994. **La identidad y el papel de las ONG's en el ámbito rural**. En: *Revista Mexicana de Sociología* Año LVI, N° 2. Abril-Junio de 1994. IIS-UNAM, México.

- Alatorre, G., G. Chapela y L. Merino, CCMSS, 1994. **Estudio de caso sobre la sustentabilidad del manejo de los bosques en el ejido Ocampo, Mpio. de Ocampo, Michoacán.** Mecanoescrito.
- Alatorre, G. (comp.), 1994. **Los retos frente al cambio climático.** Cuadernos para una sociedad sustentable. Ed. GEA-Friedrich Ebert Stiftung. México.
- Alatorre, Gerardo, P. Gerez y L. Merino, 1995. **En la búsqueda de un manejo sostenible de los bosques: el ejido Ingenio del Rosario, Xico.** En: *Alternativas al manejo de laderas en Veracruz.* Red de Información Ambiental de Veracruz. Ed: SEMARNAP / Friedrich Ebert Stiftung. México. Pp. 179-195.
- Alatorre, Gerardo, 1995. **From systematisation of experiences to joint action. The experience of forestry support NGOs in Mexico.** Ponencia ante el Grupo de Estudio "Mediating Sustainability". Londres, Inglaterra, enero de 1995.
- Alatorre, Gerardo y Enrique Jardel, CCMSS, 1995. **Evaluación de la silvicultura comunitaria en la Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapoteco-Chinanteca, de Oaxaca.** Mecanoescrito. México.
- Alatorre, Gerardo, 1996. **Empresas forestales comunitarias en la Sierra Juárez, Oaxaca.** Ponencia ante el *Primer Taller sobre Empresas Sociales.* Organizado por INAH / Yucatán - Univ. College of Cape Breton, Canadá; CAIPARU, A:C: y Centro de Orientación Educativa S.C.P. Mérida, Yucatán. Mecanoescrito, México.
- Alatorre, Gerardo, 1996. **Global and local obstacles and opportunities for peasant sustainable forestry in Sierra Juarez, Oaxaca, Mexico.** En: *Final report of the international workshop "Integrated application of Sustainable forest management practices"*. Kochi, Japón. Ed: FAO y gobiernos de Japón, Canadá, México y Malasia. Pp. 226-229.
- Alatorre, Gerardo y L. Merino, 1997. **Las condiciones de los aprovechamientos forestales en los casos de distintas comunidades de México.** En: *El manejo forestal comunitario en México y sus perspectivas de sustentabilidad.* Ed. UNAM, World Resources Institute, CCMSS y SEMARNAP, México.
- Alatorre, Gerardo, 1997. **El sustento cultural y organizativo de las empresas forestales comunales.** En: GEA A.C. *¿Hacia la sustentabilidad?* Memoria del seminario. México. Pp. 121-142.
- Alatorre, Gerardo y Eckart Boege, 1998. **Building Sustainable Farmer Forestry in Mexico: Campesino Organisations and their Advisers.** En: Blauert, Jutta y S. Zadek (eds): *Mediating sustainability: practice to policy for sustainable agriculture and rural development in Latin America.* Ed: Kumarian Press, EE.UU., en prensa.
- Almeyra, Guillermo, 1997. **Autonomía, autodeterminación, autogestión, unidad nacional.** En: *Viento del Sur*, N° 9, Primavera de 1997. Pp.12-20.
- Alvarez Icaza, Pedro, 1993. **El modelo de Nuevo San Juan Parangaricutiro. La empresa social forestal en Michoacán.** En: *La Jornada del Campo*, 28 de septiembre de 1993.

- Anónimo, s/f. **El problema forestal y la lucha de clases.** Alianza Campesina Revolucionaria, México.
- Anta Fonseca, Salvador, 1997. **El cuidado común. La experiencia de las comunidades indígenas de Oaxaca.** En: *Ojarasca en La Jornada*, N° 4, agosto de 1997. Pp. 10-15.
- Argüelles, L. Alfonso, 1992. **Algunas consideraciones acerca del papel de las Sociedades Civiles Forestales en el Estado de Quintana Roo.** Mecanoescrito, México.
- Argüelles, L. Alfonso, 1994. **Problemática de las empresas ejidales forestales, con referencia especial a la empresa ejidal Noh Bec.** Documento interno.
- Arriaga, Graciela / CETAMEX, 1992. **Las empresas sociales y sus dinamizadores internos.** En: D. Paas, D. Prieto y F. Cadena, comps. *La empresa social y sus problemas de organización.* Ed. PRAXIS, CLASEP, Fundación F. Naumann. México.
- Aubage, Laurent, 1986. **Desplazamiento o afianzamiento de las lenguas indígenas en Oaxaca.** En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca.* Ed. INAH, México. Pp. 370-399.
- Balandier, Georges, 1980. **Le désordre, éloge du mouvement.** Ed. Fayard, Francia, 1980, 252 págs.
- Barabas, Alicia, 1986. **Rebeliones e insurrecciones indígenas en Oaxaca: La trayectoria histórica de la resistencia étnica.** En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca.* Ed. INAH, México. Pp. 213-256
- Barquera, Humberto y Rubén Aguilar V., s/f. **La investigación participativa (una revisión sintética).** Ed: Centro de Estudios Agrarios. 45 Págs.
- Barret, Philippe, C. Beau y C. Corbeau, 1987. **ONG latino-américaines et développement rural. Discours sur les méthodes d'action.** GEYSER, documento de trabajo, Francia.
- Barret, Philippe, C. Beau y C. de la Batut, 1990. **Desarrollo rural en América Latina. La experiencia de algunas organizaciones no gubernamentales.** Ed. GEA / GEYSER. México.
- Bartra, Armando, 1982. **El comportamiento económico de la producción campesina.** Cuadernos Universitarios N° 3. UACH, México.
- Bartra, Armando, 1985. **Los herederos de Zapata. Movimientos campesinos post-revolucionarios en México.** Ed: Era, México.
- Bartra, Armando, 1991. **Pros, contras y asegunes de la "apropiación del proceso productivo". (Notas sobre las organizaciones rurales de productores).** En: Bartra, A. et. al., *Los nuevos sujetos del desarrollo rural.* Cuadernos desarrollo de base N° 2. México. Pp. 3-22.
- Bartra, Armando, 1997. **La participación social en el espejo de los tiempos.** En: *La Jornada del Campo*, Año 4 N° 55, abril 1997, México, Pp.1-4

- Bartra, Roger, 1974. **Estructura agraria y clases sociales en México**. Ed: ERA-IIS/UNAM, México.
- Bartolomé, Miguel y Alicia Barabas, 1986. **La pluralidad desigual en Oaxaca**. En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca*. Ed. INAH, México. Pp. 13-96
- Belausteguigoitia Rius, Juan Carlos y José Carlos Fernández Ugalde, 1993. **Los bosques en México. Situación actual y perspectivas ante la Nueva Ley Forestal y el TLC**. ITAM, México.
- Berkes, Fikret, 1993. **Application of ecological economics to development: the institutional dimension**. En: *Ecological economics. Emergence of a new development paradigm*. Research Institute on Environment & Economics.
- Bermejillo, Eugenio, 1997. **Por la puerta trasera. Reformas constitucionales en los estados**. En: *Ojarasca en la Jornada*, N° 5, septiembre de 1997.
- Blanco, José L., L. Paré y E. Velázquez, 1996. **El tributo del campo a la ciudad: Historias de chaneques y serpientes**. En: Paré, L. y M.J. Sánchez (coords.), *El ropaje de la tierra. Naturaleza y Cultura en cinco zonas rurales*. Ed: Plaza y Valdés / UNAM, México. Pp. 83-94.
- Boege, Eckart y H. Rodríguez (coords.), 1992. **Desarrollo y medio ambiente en Veracruz**. Ed. CIESAS-Golfo, Instituto de Ecología y Friedrich Ebert Stiftung, México.
- Boege, Eckart, E. Jardel, A. Jayo y Fco. Peña de Paz, 1997. **Evaluación del manejo forestal de la comunidad de Pueblos Mancomunados, Oaxaca**. Rainforest Alliance y Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. Mecanoescrito, México.
- Boletín **¿Y nuestro bosque? La lucha comunal en defensa del monte**. Mimeo. Oaxaca, 1983.
- Boletín **Del aprovechamiento comunal de los bosques y de algunas experiencias**, Mimeo, Oaxaca, 1983.
- Bray, David B., 1991. **La lucha por el bosque: conservación y desarrollo en la Sierra Juárez**. En: *Desarrollo de Base*, Vol. 15, N° 3. Ed. IAF, México. Pp. 13-25.
- Buchenau, Juan, 1992. **Motivación y control en empresas campesinas**. En: D. Paas, D. Prieto y F. Cadena, comps. *La empresa social y sus problemas de organización*. Ed. PRAXIS, CLASEP, Fundación F. Naumann. México. Pp. 105-118.
- Caballero, Carlos, 1969. **Miseria entre riqueza. Los múltiples problemas del bosque mexicano**. Escuela de Artesanía Forestal, México.
- Cabarle, Bruce, 1991. **La silvicultura comunitaria y la ecología social del desarrollo**. En: *Desarrollo de Base*, Vol. 15, N° 3. Ed. IAF, México. Pp. 3-11.

- Cadena B., Félix / CLASEP, 1992. **El desarrollo de capacidades colectivas en las empresas del sector social.** En: D. Paas, D. Prieto y F. Cadena, comps. *La empresa social y sus problemas de organización.* Ed. PRAXIS, CLASEP, Fundación F. Naumann. México. Pp. 141-150.
- Canabal C., Beatriz, 1984. **Hoy luchamos por la tierra...** Ed: UAM-X, México.
- Castillo Fragoso, Rubén, 1978. **El presupuesto de la federación en el sector forestal.** En: *México y sus bosques*, Vol XVII N°2, mayo-junio de 1978.
- Cernea, Michael M., 1985. **Los protagonistas sociales de las estrategias participativas de forestación.** En: Cernea, M. (coord.): *Primero la Gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural.* Primera edición en español (1995): FCE y Banco Mundial, México. Pp. 393-449.
- Chance, John, 1986. **La dinámica étnica en Oaxaca prehispánica.** En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca.* Ed. INAH, México. Pp. 143-172
- Chapela, Francisco, 1992a. **¿Complementariedad o conflicto? El manejo del bosque en Santiago Comaltepec, Oaxaca.** En: Dieter Pass, Diego Prieto y Julio Moguel (comps.) *Ecología, Municipio y Sociedad Civil. La participación de las Organizaciones Sociales en la Defensa del Medio Ambiente.* Ed: Friedrich Naumann Stiftung, PRAXIS y Debase, México. Pp. 93-111.
- Chapela, Francisco, 1992b. **Impacto de la política económica sobre el cultivo del bosque en Huayacocotla.** En: Boege y Rodríguez (coords.) *Desarrollo y Medio Ambiente en Veracruz.* Ed. CIESAS-Golfo, Instituto de Ecología y Friedrich Ebert Stiftung, México. Pp. 137-149.
- Chapela, Francisco y Y. Lara, 1992. **La política forestal en México.** En: *Memoria de la reunión "Análisis del sector forestal ante los cambios a las leyes y la apertura comercial"*. Ed: Foro Forestal Oaxaca. Pp. 5-15.
- Chapela, Francisco, 1993. **El Sector Forestal de Oaxaca: problemas y oportunidades** En: Madrid, 1993. *Anexo # 6. Estudio de Caso: Oaxaca.* 46 p.
- Chapela, Francisco y Y. Lara, 1995. **El papel de las comunidades campesinas en la conservación de los bosques.** Cuadernos para una silvicultura sostenible. Serie *Sociedad y Política # 1.* CCMSS. 29 p. Oaxaca.
- Chapela, Gonzalo, 1991. **De bosques y campesinos: problemática forestal y desarrollo organizativo en torno a diez encuentros de comunidades forestales.** En: *Los Nuevos Sujetos del Desarrollo Rural.* Cuadernos desarrollo de base N° 2, Cap. 5. México. Pp. 135-166.
- Chapela, Gonzalo, 1992. **Hacia una plataforma para la competencia comercial en el sector forestal.** En: Encinas, A. et.al (coords) *La disputa por los mercados. TLC y sector agropecuario.* Ed. Diana y LV Legislatura, México. Pp. 341-368.
- Chapela, Gonzalo, 1992. **El sector social forestal a la hora del cambio. Un compendio.** Mecanoescrito, México.
- Chapela, Gonzalo, 1993. **San Juan Nuevo. Apuesta por el futuro.** Mecanoescrito, México.

- Chapela, Gonzalo, s/f. **Resolución de conflictos en comunidades forestales. El caso del proceso de transferencia de los activos de la Empresa Productos Forestales Mexicanos (PROFORMEX) a la Unión de Ejidos y Comunidades Forestales General Emiliano Zapata, de Durango, México.** Mecanoescrito, México.
- Chapela, Gonzalo, 1994. **Desarrollo sustentable y modernización en el sector forestal mexicano.** Univ. Autónoma Chapingo. Mecanoescrito. México.
- Chapela, Gonzalo, 1995. **Aprovechamiento de los recursos forestales en la Sierra Purépecha.** Ed. UAM-X, México.
- Chapela, Gonzalo, 1996. **La política de aprovechamiento forestal en México. Liberalismo, comunidades y conservación de bosques.** En: Grammont, Hubert C. y H. Tejera (coords.), *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio.* Vol. III (coordinado por H. Mackinlay y E. Boege): *El acceso a los recursos naturales y el desarrollo sustentable.* Ed. INAH, UNAM, Plaza y Valdés, UAM-A. México. Pp. 341-383.
- CNIF, 1991, 1992 y 1993. **Memoria Económica.** Cámara Nacional de la Industria Forestal. México, D.F.
- CCMSS, 1993. **Propuesta de Funcionamiento para el Consejo Civil Mexicano para la Promoción del Manejo Forestal Sostenible.** Mecanoescrito. México.
- CCMSS, 1994. **Memoria del Foro de Análisis: Perspectivas para el Manejo Forestal Sostenible.** Coords: S.Madrid, F.Chapela y A.González. Editor: G.Alatorre. Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. Mecanoescrito. México.
- CCMSS y GEYSER, 1995. **El manejo de los bosques en México y su certificación.** Elaboración: Gonzalo Chapela y Patricia Gerez. Mecanoescrito. México.
- CCMSS, 1996. **Manual para la certificación de la silvicultura comunitaria en México.** Mecanoescrito, México.
- CCMSS, 1997. **Community forestry in Sierra Norte, Oaxaca, México.** (Proyecto de captura de carbono). Coparticipantes: ERA, UZACHI e IXETO. Mecanoescrito, Oaxaca, México.
- CEPAL, 1997. **Instituciones y organizaciones de productores rurales en México. Transformaciones en el nuevo marco económico.** Documento LC/MEX/R.611 (SEM.84/2) elaborado para la reunión de expertos sobre las perspectivas de las organizaciones de productores rurales en el nuevo entorno económico. Mecanoescrito.
- CNPA, 1981. **Represión.** Ed. Coordinadora Nacional Plan de Ayala, México.
- CONAPO, 1992. **Sistema de Información sobre la Marginación en México.**
- Cortés, Carlos, 1992. **El sector forestal mexicano ante el TLC.** En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 79-85.
- De Herrera, Antonio, 1934. **Historia general de los hechos de los castellanos en las islas y tierra firme del Mar Oceano.** Madrid.

- De Ita, Ana, 1997. **Política forestal: entre el bosque natural y las plantaciones forestales comerciales.** En: *Cuadernos Agrarios*, Año 6, N° 14, julio-diciembre de 1996. Pp.83-98.
- De la Cruz, Víctor, 1986. **Reflexiones acerca de los movimientos etnopolíticos contemporáneos en Oaxaca.** En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.) *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca.* Ed. INAH, México. Pp. 423-446.
- De la Fuente, Julio, 1947, **Los Zapotecos de Choapan, Oaxaca.** En: *Anales del INAH*, Tomo II, 1941-46. Ed. SEP-INAH, México.
- De la Fuente, Julio, 1994. **La cultura zapoteca.** En: Ríos M., Manuel (comp.), *Los Zapotecos de la Sierra Norte de Oaxaca. Antología Etnográfica.* Ed: CIESAS-Oaxaca, Instituto Oaxaqueño de las Culturas. Oaxaca, México. Pp. 21-33.
- De Schutter, Anton, 1981. **Investigación participativa: Una opción metodológica para la educación de adultos.** Ed. CREFAL, Pátzcuaro, Mich. México.
- De Villa-Señor y Sánchez, José Antonio, 1748. **Theatro americano; descripción general de los reynos, y provincias de la Nueva España y sus jurisdicciones.** (Segunda parte) Libro IV: Del Obispado de Oaxaca. Capítulo I. Reproducido en Ríos M., Manuel (comp.), 1994. *Los Zapotecos de la Sierra Norte de Oaxaca. Antología Etnográfica.* Ed: CIESAS-Oaxaca, Instituto Oaxaqueño de las Culturas. Oaxaca, México.
- Del Muro, Ricardo, 1983. **19 comunidades indígenas de Oaxaca se amparan contra dos decretos de JLP.** En: *Uno más uno*, 20 de febrero de 1983.
- DGDF, 1979. **Desarrollo forestal. Un camino hacia la mayor producción, el mejor reparto del ingreso y la conservación del equilibrio ecológico.** Ed. SARH-SFF, Dirección General para el Desarrollo Forestal. México.
- DGF, 1995. **Principales indicadores del sector productivo forestal de México.** Dirección General Forestal, Subsecretaría de Recursos Naturales. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP). Informe interno, junio 1995. México.
- Díaz, Floriberto, 1997. **Más que casas con personas. La geometría comunal.** En: *Ojarasca en la Jornada*, N° 7, noviembre de 1997, México.
- Díaz León, Marco A., 1980. **Apuntes personales de una experiencia de trabajo.** Mecanoescrito, México.
- Díaz-Polanco, Héctor, 1991. **Autonomía regional. La autodeterminación de los pueblos indios.** Ed: Siglo XXI, México.
- Diskin, Martin, 1986. **La economía de la comunidad étnica en Oaxaca.** En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca.* Ed. INAH, México. Pp. 257-298
- ERA, 1992a. **Planeación comunitaria para el manejo de los recursos naturales de La Trinidad Ixtlán.** Diciembre de 1992. Mecanoescrito, México.

- ERA, 1992b. **Ejercicio de planeación participativa en la Unión Zapoteco-Chinanteca.** Mecanoescrito. México.
- ESPAZ, 1994. **¿Hacia una nueva vereda de desarrollo?** Separata de Ojarasca. México.
- Fals-Borda, Orlando, 1987. **The theory and practice of participatory action research: Issues from fieldwork in three Latin America countries.** Boletín EADI. Núm. 1. Nicaragua.
- FAO, 1995. **Forest resources assesment 1990: Global syntehsis.** Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO forestry papel 124, Roma.
- Feeny, David, F. Berkes, B.J. McCay y J.M. Acheson, 1990. **The tragedy of the commons: Twenty-two years later.** En: *Human Ecology*, Vol.18 N° 1, pp.1-18.
- Figueroa V., Alejandro, 1996. **Los Yaquis, Tradición cultural y ecología.** En: Paré, L. y M.J. Sánchez (coords.), *El ropaje de la tierra. Naturaleza y Cultura en cinco zonas rurales.* Ed: Plaza y Valdés / UNAM, México. Pp. 17-28.
- Flachsenberg, Henning, 1994. **Problemas de transferencia de tecnología.** Ponencia presentada en el Taller "Técnicas de aserrío y secado de maderas tropicales". Chetumal, Quintana Roo, abril de 1994.
- Foro Nacional sobre el Sector Social Forestal, 1992. **Declaración del Foro Nacional sobre el Sector Social Forestal.** En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 49-52.
- Fox, Jonathan, 1992. **Democratic rural development: Leadership accountability in regional peasant organizations.** En: *Development and Change*, Vol. 23, N° 2. SAGE, Londres Newbury Park y Nueva Delhi. Pp. 1-36.
- FSC, 1995. **Principios y Criterios para el Manejo de Bosques Naturales.** Forest Stewardship Council (Consejo Mundial para el Manejo Forestal). Mecanoescrito. México.
- Gagneten, María Mercedes, s/f. **Hacia una metodología de sistematización de la práctica.** Facultad de Trabajo Social de Paraná, Universidad Nacional de Entre Ríos. Editorial Humanitas, Argentina, 111 págs.
- Galleti, Hugo Alfredo, 1992. **Aprovechamientos e industrialización forestal. Desarrollo y perspectivas.** En: A. César, D. Navarro y S. Arnáiz (Eds.) *Quintana Roo: Los retos del fin de siglo.* Centro de Investigaciones de Quintana Roo (CIQRO)-Cambio XXI Fundación Quintanarroense. Chetumal, México. Pp. 101-153.
- Gaona, J. L. 1993. **Cierre de Empresas y Encarecimiento del Dinero.** En: *El Financiero*, octubre 1. México, D.F.
- GEA A.C., 1997. **¿Hacia la sustentabilidad?** Memoria del seminario. Ed: Grupo de Estudios Ambientales, México.
- Gerez, Patricia, 1992. **Mitos y realidades sobre la actividad forestal en Estados Unidos y México.** En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 62-66.

- Gerez, Patricia, 1992. **¿Qué pasa en el Cofre de Perote?** En: Boege y Rodríguez (coords.) *Desarrollo y Medio Ambiente en Veracruz*. Ed. CIESAS-Golfo, Instituto de Ecología y Friedrich Ebert Stiftung, México. Pp. 151-157.
- Gianoten, Vera y T. de Wit, 1987. **Organización Campesina: el Objetivo Político de la Educación Popular y la Investigación Participativa**. Ed. TAREA. 320 Págs.
- Gillow, Eulogio G., 1889. **Apuntes históricos**. Imprenta del Sagrado Corazón de Jesús. México.
- Giménez, Gilberto, 1994. **Los movimientos sociales. Problemas teórico-metodológicos**. En: *Revista Mexicana de Sociología*, año LVI, Núm.2. Pp.3-24. Número sobre *Los movimientos sociales en el campo. Los actores y sus formas de organización*. México.
- Gobierno Federal Mexicano y EZLN, 1996. **Propuestas conjuntas que el gobierno federal y el EZLN se comprometen a enviar a las instancias de decisión nacional**, correspondientes al punto 1.4 de las Reglas de Procedimiento. Plenaria resolutive correspondiente al tema de Derechos y Cultura Indígena. Acuerdos de San Andrés Sakamch'en, Chiapas. En: *Revista Ce-Ácatl* N° 78-79.
- Gomezjara, Francisco A., 1976. **La explotación del hombre y los bosques de Guerrero**. Editorial Cuadernos para Trabajadores, N° 2. México.
- González M., Alfonso, 1981. **La organización (estatal) para la producción. El caso del ejido "La Selva", municipio de Huayacocotla, Ver.** Cuaderno de Trabajo N° 7, Instituto Tecnológico Regional de Oaxaca.
- González M., Alfonso, 1984. **La guerra social por los bosques**. Mecanoescrito, GEA, México.
- González M., Alfonso, 1992. **Los bosques de las tierras mexicanas: la gran tendencia...** En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 3-6.
- González P., Cuauhtémoc, 1980. **Los caminos del universo forestal**. En: *Problemas del Desarrollo*, N° 41. México. Pp. 195-204.
- Gordillo, Gustavo, 1988. **Estado, mercados y movimiento campesino**. Ed: UAZ-Plaza y Valdés, México.
- Grupo AMETICAL, 1980. **Impactos de la política forestal; contradicción de los modelos capitalista y campesino**. INIREB. Mecanoescrito. Jalapa.
- Guggenheim, Scott y John Spears, 1985. **Las dimensiones sociológicas y ecológicas de los proyectos socioforestales**. En: Cernea, M. (coord.): *Primero la Gente. Variables sociológicas en el desarrollo rural*. Primera edición en español (1995): FCE y Banco Mundial, México. Pp. 352- 392.
- Guzmán, G., Y. Lara, S. Madrid, X. Ramírez et al, 1982. **Contribución a la búsqueda de alternativas a la producción forestal y agrícola en la Sierra Juárez**. Informe final del servicio social. UAM-X. Mecanoescrito.

- Hardin, Garrett, 1968. **The tragedy of the commons**. En: *Science*, 162:1243-8.
- Hernández Díaz, Jorge, 1986. **Relaciones interétnicas contemporáneas en Oaxaca**. En: Barabas, A. y ;M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca*. Ed. INAH, México. Pp. 299-330.
- Hernández Navarro, Luis, 1997a. **Oaxaca: emergencia étnica y recomposición política**. En: *Viento del Sur*, N° 9, Primavera de 1997. Pp. 21-36.
- Hernández Navarro, Luis, 1997b. **Mil veces más verde que el gris de la teoría. Notas a La Rebelión Zapatista y la Autonomía de Héctor Díaz Polanco**. En: *Ojarasca en La Jornada*, N° 5, septiembre de 1997.
- Hernández Navarro, Luis, 1997c. **Ciudadanos iguales, ciudadanos diferentes: la nueva lucha india**. En: *Este país*, N° 71, febrero de 1997. Pp. 30-40.
- Hinojosa Ortiz, Manuel, 1958. **Los bosques de México: Relato de un despilfarro y una injusticia**. Ed. Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas. México.
- INEGI, 1988. **Atlas Nacional Ejidal**. México.
- Instituto Nacional Indigenista. Centro Coordinador Indigenista de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, s/f. **Monografía del Distrito de Ixtlán, Oax.** Mecanoescrito.
- Jardel, Enrique, 1990. **El control de la tierra y la producción forestal**. En: Aguilar, J., S. Madrid et al. (coords.) Programa PASOS. *Segundo Taller de Análisis de Experiencias Forestales. Memoria*. México. Pp. 35-54. Trabajo presentado en el Tercer Congreso Nacional sobre Problemas Agrarios (México D.F., 1986).
- Jardel, Enrique, 1995. **Informe sobre la evaluación del manejo forestal de la Unión de Comunidades Zapotecas-Chinantecas (UZACHI)**. Rainforest Alliance y Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible. Mecanoescrito. México.
- Jardel, Enrique, 1997. **Árbol que nace torcido... plantaciones y política forestal en México**. En: *Cuadernos Agrarios*, Año 6, N° 14, julio-diciembre de 1996. Pp. 63-77.
- Klooster, Daniel, 1997. **Cómo no conservar el bosque: la marginalización del campesino en la historia forestal mexicana**. En: *Cuadernos Agrarios*, Año 6, N° 14, julio-diciembre de 1996. Pp. 144-156.
- Korten, David, 1997. **Sostenibilidad y la economía global: Más allá de Bretton Woods**. En: *Revista Bosques, Árboles y Comunidades Rurales*. N° 29, abril de 1997. Pp. 4-10.
- Krotz, Esteban, 1988. **Ensayos sobre cooperativismo rural en México**. Ed. UAM-I, 141 p. México.
- La Trinidad Ixtlán, Santiago Comaltepec, San Mateo Capulálpam y San Juan Luvina, 24 de enero de 1983. **Demanda de amparo** contra el decreto presidencial del 23 de noviembre de 1982, ante juez de distrito. Oaxaca.
- La Trinidad Ixtlán, Xóchitl Ramírez y Sergio Madrid, 1983. **Proyecto para la instalación de una fábrica de muebles comunal en La Trinidad Ixtlán, Oax.** Mecanoescrito. México.

- Lara Padilla, Yolanda, 1990. **La situación forestal en Oaxaca.** En: Aguilar, J., S. Madrid et al. (coords.) Programa PASOS. *Segundo Taller de Análisis de Experiencias Forestales.* Memoria. México. Pp. 73-80.
- Lara Padilla, Yolanda, 1992. **Posibles impactos de las reformas al Artículo 27 sobre los recursos forestales de México.** En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 13-20.
- Lara Padilla, Yolanda, 1994. **Organización social y patrón de uso del suelo en Huayacocotla, Veracruz.** En: *Alternativas al manejo de laderas en Veracruz.* Red de Información Ambiental de Veracruz. Ed: SEMARNAP / Friedrich Ebert Stiftung. México. Pp. 151-166.
- Lara Padilla, Yolanda, 1996. **Planeación comunitaria del uso y manejo de los recursos naturales. El caso de la Unión zapoteco-chinanteca.** Mecanoscrito, México.
- Lartigue, François, 1983. **Indios y bosques. Políticas forestales y comunales en la Sierra Tarahumara.** Eds. de la Casa Chata, CIESAS, México.
- León, Arturo y Margarita Flores, 1983. **Los indígenas hoy.** En: *Investigación Económica*, 163, enero-marzo de 1983, pp.27-64. México.
- Lewin, Pedro, 1986 **Conflicto sociocultural y conciencia lingüística en Oaxaca.** En: Barabas, A. y M. Bartolomé (coords.): *Etnicidad y pluralismo cultural: la dinámica étnica en Oaxaca.* Ed. INAH, México. Pp. 331-369.
- Linck, Thierry, 1991. **El trabajo campesino.** En: *Argumentos*, N° 13, sept.1991, Pp. 69-84. UAM-X, México.
- Lopezllera Méndez, Luis, 1988. **Las Organizaciones Autónomas de Promoción Social y Desarrollo en México.** En: PDP, *Sociedad civil y pueblos emergentes. Las Organizaciones Autónomas de Promoción Social y Desarrollo.* Ed. Promoción del Desarrollo Popular A.C., México. Pp. 12-68.
- Madrid, Sergio, 1990. **La coyuntura forestal en Oaxaca.** En: Aguilar, J., S. Madrid et al. (coords.) Programa PASOS. *Segundo Taller de Análisis de Experiencias Forestales.* Memoria. México. Pp. 81-84.
- Madrid, Sergio. 1993. **La participación de grupos indígenas y no indígenas en actividades forestales y de conservación. Obstáculos y oportunidades de los ejidos y comunidades forestales en México.** Estudio del Subsector Forestal en México. Consultoría para el Banco Mundial. Mecanoscrito. México.
- Martínez Luna, Jaime, 1977. **Aquí el que manda es el pueblo.** En: *Cuadernos agrarios*, Año 2, N° 5. Septiembre de 1977. México.
- Martínez Luna, Jaime y Cutberto Mecinas, 1981. **Los problemas de la organización. El caso de la Empresa Comunal de los Pueblos Mancomunados de Lachatao, Amatlán, Yavesía y Anexos.** Cuaderno de Trabajo N° 3, Instituto Tecnológico Regional de Oaxaca.
- Martinic, Sergio, Gonzalo Tapia, M. Inés Pascal y Francisco Vio Grossi, s/f. **Investigación participativa: Marco teórico, métodos y técnicas.** Ed. CEAAL. Chile, 22 págs.

- Masera, Omar, 1996. **Desforestación y degradación forestal en México**. Documento de trabajo N° 19. Pátzcuaro, Michoacán. Grupo Interdisciplinario de Tecnología Rural Apropiada, GIRA A.C.
- Masera, Omar, 1997. **Servicios ambientales de las plantaciones comerciales: la captura de carbono**. En: *Cuadernos Agrarios*, Año 6, N° 14, julio-diciembre de 1996. Pp. 78-82.
- Mendieta y Núñez, Lucio (coord.), 1949. **Los Zapotecos. Monografía histórica, etnográfica y económica**. UNAM-IIS, México.
- Merino, Leticia, 1992. **La experiencia de la organización forestal de la Zona Maya**. En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 40-43.
- Merino, Leticia, 1992. **Contrastes en el sector forestal: Canadá, Estados Unidos y México**. En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 67-73.
- Merino, Leticia, 1994. **La organización interna de los ejidos forestales como elemento de sustentabilidad de los aprovechamientos forestales en la zona maya de Quintana Roo**. Mecanoescrito, México.
- Merino, Leticia (coord.), G. Alatorre, B. Cabarle, F. Chapela y S. Madrid, 1997. **El manejo forestal comunitario en México y sus perspectivas de sustentabilidad**. Ed. UNAM, World Resources Institute, CCMSS y SEMARNAP, México.
- Merino, Leticia, 1997. **Los bosques de México, una perspectiva general**. En: *Cuadernos Agrarios*, Año 6, N° 14, julio-diciembre de 1996. Pp. 157-162.
- México, 1975. **Ley Forestal**.
- _____, 1975. **Nueva Ley de Reforma Agraria**
- _____, 1975. **Ley General de Crédito Agrícola**
- _____, 1986. **Ley Forestal y de la Fauna**.
- _____, 1988. **Reglamento de la Ley Forestal**.
- _____, 1992. **Ley Forestal**.
- Montemayor, Carlos, 1997. **La marcha zapatista y Ginebra**. En: *La Jornada Laboral*, N° 80, septiembre de 1997.
- Nuño G., María R., 1996. **La relación naturaleza-cultura en una comunidad purépecha a través de sus expresiones orales**. En: Paré, L. y M.J. Sánchez (coords.), *El ropaje de la tierra. Naturaleza y Cultura en cinco zonas rurales*. Ed: Plaza y Valdés / UNAM, México. Pp. 29-82.
- Oakerson, Ronald J., 1986. **A model for the analysis of common property problems**. En: National Research Council: *Proceedings of the Conference "On common property resource management"*. Ed: National Academy Press, Washington.
- ODRENASIJ, 1981. Boletín *Tequio*. Varios números. Oaxaca.
- ODRENASIJ, 1982. **Reflexiones acerca de las nuevas concesiones forestales**. Mimeo, Oaxaca.

- Ortega P., Fernando y Guillermo Correa, 1983. **Ya de salida, López Portillo regaló bosques de Oaxaca a Pandal Graff**. En: *Proceso*, N° 327. Febrero de 1983.
- Ostrom, Elinor, 1990. **Governing the commons. The evolution of institutions for collective action**. Ed. Cambridge University Press, EE.UU.
- Paas, Dieter, 1992. **La empresa social: ¿un modelo de organización viable?** En: D. Paas, D. Prieto y F. Cadena, comps. *La empresa social y sus problemas de organización*. Ed. PRAXIS, CLASEP, Fundación F. Naumann. México.
- Padrón Castillo, Mario, 1982. **Cooperación al desarrollo y movimiento popular: las asociaciones privadas de desarrollo**. Ed. DESCO, Perú.
- Pandal Graf, Oscar, 1979. **Panorama actual de la actividad forestal en México**. En: *Comercio Exterior*, Vol. 29, N° 9. Septiembre de 1979.
- Paré, Luisa (coord.), 1979. **Polémica sobre las clases sociales en el campo mexicano**. Ed: Macehual, Cuadernos Agrarios, IIS-UNAM y FCPyS-UNAM. México.
- Paré, Luisa, S. Sarmiento y G. Flores Lúa, 1988. **Las voces del campo. Movimiento campesino y política agraria. 1976-1984**. Ed: IIS-UNAM, México.
- Paré, Luisa, 1991. **El debate sobre el problema agrario en los setenta y ochenta**. En: *Nueva Antropología*, Vol. XI, N° 39, México.
- Paré, Luisa, 1992. **El eucalipto y la integración de México al mercado internacional**. En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 53-57.
- Paré, Luisa y M.J. Sánchez (coords.), 1996. **El ropaje de la tierra. Naturaleza y cultura en cinco zonas rurales**. Ed: UNAM / Plaza y Valdés. México.
- Paré, Luisa y Sergio Madrid, 1997. **Ley Forestal y subsidios a plantaciones forestales privadas**. En: *La Jornada del Campo*, Año 4, N° 56, mayo de 1997. Pp. 1-3.
- PDP, 1988. **Sociedad civil y pueblos emergentes. Las Organizaciones Autónomas de Promoción Social y Desarrollo**. Ed. Promoción del Desarrollo Popular A.C., México.
- PROAFT A.C., 1996. **Foros de reflexión sobre la problemática forestal**. Ed: PROAFT y Fundación Friedrich Ebert. México.
- Programa PASOS, 1991. **¿Ecologistas vs. campesinos?** En: *PASOS, Prácticas de Desarrollo Rural*, Año III, N° 3, p. 22-27.
- Provencio, Enrique y Julia Carabias, 1992. **La dimensión ambiental y la nueva ley agraria**. En: *El Cotidiano* N° 48, Número especial sobre Bosques. Ed: UAM-A, SALDEBAS, PASOS, UAM-X, UACH y FES. México. Pp. 7-12.
- Quiroz M., Teresa y Ma. de la Luz Morgan, s/f. **La Sistematización, un Intento Conceptual**. Ed. Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS). Perú.
- Rainforest Alliance y UZACHI, 1996. **Convenio para la Certificación de Productos Forestales**. Mecanoescrito, México.
- Rajchenberg S., Enrique y Catherine Heau-Lambert, 1997. **Tierra viene de territorio**. En: *La Jornada del Campo*, Año 4, N° 53, febrero de 1997.

- Red Interamericana Agricultura y Democracia, 1992. **La reestructuración de las organizaciones de productores agrícolas.** Memoria de encuentro-seminario. México.
- Red Nacional de Organizaciones Campesinas Forestales, 1992. **Documentos de debate sobre la iniciativa de Ley Forestal.** Ed. Red NOCAF, Programa PASOS, GEA, UACH, IADE y FES. México.
- Regino M., Adelfo, 1997. **La reconstitución indígena.** En: *La Jornada*, 21 de octubre de 1997.
- Reijntjes, Coen; Bertus Haverkort y Ann Waters-Bayer, 1995. **Cultivando el futuro. Introducción a la agricultura sustentable de bajos insumos externos.** Ed: Nordan-Comunidad, Uruguay. Originalmente editado por ETC/ILEIA (Holanda), 1992.
- Rello, Fernando, 1983. **Fin a las concesiones. Urgente reforma forestal.** En: *Excélsior*, 19 de febrero de 1983.
- Richards, Michael, 1997. **Tragedy of the commons for community-based forest management in Latin America?** En: *Natural Resource Perspectives* N° 22. Ed: Overseas Development Institute, UK.
- Ríos Hernández, Onésimo, 1979. **La Sierra de Juárez.** Monografía. México.
- Ríos M., Manuel (comp.), 1994. **Los Zapotecos de la Sierra Norte de Oaxaca. Antología Etnográfica.** Ed: CIESAS-Oaxaca, Instituto Oaxaqueño de las Culturas. Oaxaca, México.
- Rojas Coria, Rosendo, 1984. **Tratado de cooperativismo mexicano.** Ed. FCE (3ª ed.), México.
- Rosales González, Margarita, 1992. **Lo colectivo y lo individual en dos empresas sociales.** En: D. Paas, D. Prieto y F. Cadena, comps. *La empresa social y sus problemas de organización.* Ed. PRAXIS, CLASEP, Fundación F. Naumann. México.
- Runge, C.Ford, 1986. **Common property and collective action in economic development.** En: National Research Council: *Proceedings of the Conference "On common property resource management"*. Ed: National Academy Press, Washington, D.C.
- Salgado, Carlos, 1988. **Elementos para una Metodología de los Proyectos Productivos Comunitarios: Una Experiencia con Campesinos e Indígenas de Colombia.** Ed: IRED-DESCO. Perú. 23 Págs.
- Sánchez Pego, Ma. Angélica, 1995. **The forestry enterprise of the Indigenous Community of Nuevo San Juan Parangaricutiro, Michoacán, Mexico.** En: *Case studies of community-based forestry enterprises in the Americas.* Ed: Institute for Environmental Studies. Univ. of Wisconsin. EE.UU. Pp. 137-160.
- Saravia Canales, Luis Miguel, 1989. **El Quehacer Cotidiano de las ONGD: Una Experiencia Peruana.** Ed. IRED -DESCO, Perú. 36 Págs. Ponencia presentada al Taller ONGD y Gestión Institucional, dentro del Curso Taller: *Gestión y Políticas Institucionales para ONGD de América Latina.* Río de Janeiro, Brasil.

- SARH. 1988. **La transferencia de los servicios técnicos forestales al sector social.** Mimeo. México.
- _____. 1990. **Los Servicios Técnicos Forestales. Un Manual.** México.
- _____. 1992. **Diagnóstico del Sector Forestal en México.** México.
- _____. 1994. **Inventario Nacional Forestal Periódico.** Subsecretaría Forestal y de Fauna Silvestre. México.
- Sarmiento Silva, Sergio, 1992. **Movimientos indígenas y participación política.** En: Warman, A. y A. Argueta (coords.) *Nuevos enfoques para el estudio de las etnias indígenas de México.* Ed: Porrúa - CIIH/UNAM, México. Pp. 387-424.
- Secretaría de Industria y Comercio, varias fechas. **Censos de Población.** México.
- Servicios del Pueblo Mixe A.C., 1995. **Derecho Indígena y Autonomía.** En: *Ce-Acatl*, N° 81. México. Pp. 15-44.
- Sierra C., María Teresa, 1987. **El ejercicio discursivo de la autoridad en asambleas comunales.** Cuadernos de la Casa Chata N° 146. Ed. SEP. México.
- Sigüenza Orozco, Salvador, 1996. **Minería y comunidad indígena: el mineral de Natividad, Ixtlán, Oaxaca (1900-1940).** Ed. CIESAS, México.
- Sociedad Civil Forestal de la Zona Maya de Quintana Roo, 1992. **Siete años de lucha por autonomía, organización y manejo de recursos naturales.** En: Alatorre, G., Álvarez-Icaza, P. et. al. (comps.) *Las organizaciones campesinas e indígenas ante la problemática ambiental del desarrollo.* Memoria. México. Pp. 93-114.
- Sociedad de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo, s/f. **Propuesta de reestructuración de la Sociedad Civil.** Mecanoescrito, México.
- Solís de Castillo, Beatriz, Gutiérrez R, José et al., 1976. **La industria ejidal y comunal. Antecedentes, desarrollo y perspectivas.** FONAFE, México.
- Solís, Roberto, 1991. **La transferencia de PROFORTARAH a la ARIC Felipe Ángeles, de Chihuahua.** En: Alatorre (ed.), Programa PASOS, *La empresa social forestal.* Memoria del Tercer Taller de Análisis de Experiencias Forestales. México. Pp. 61-77.
- Sotelo, José, 1985. **Evaluación de la educación popular: una experiencia de organización campesina en México.** En: *Encuentro sobre Evaluación de Proyectos de Educación de Adultos y de Acción Social* Ed. CREFAL / ORELAC. México.
- Stevenson, G.G., 1991. **Common property economics. A general theory and land use applications.** Ed. Cambridge University Press. 256 págs.
- Swaney, James A., 1990. **Common property, reciprocity and community.** En: *Journal of Economic Issues* Vol XXIV, N° 2, Junio de 1990, pp. 451-61.
- Szekely E., Miguel y Sergio Madrid, 1990. **La apropiación comunitaria de recursos naturales. Un caso de la Sierra Juárez, Oaxaca.** En: *Recursos naturales, técnica y cultura. Estudios y experiencias para un desarrollo alternativo.* Ed. Enrique Leff, UNAM, México.

- Tamayo, Jorge L., 1967. **La condición social de los indígenas durante la Colonia.** Culturas de Oaxaca N° 9, INAH-SEP, México.
- The Ecologist, 1993. **Whose common future? Reclaiming the commons.** Earthscan Publications Ltd., Londres. 216 págs.
- The Ecologist, 1995. **El nuevo ecologismo. Manifiesto de los ámbitos de comunidad.** Ed. Posada, México. 265 págs.
- Toledo, Víctor M., 1992. **La crisis ecológica a escala planetaria y el nuevo rol del campesinado.** En: Alatorre, G., Álvarez-Icaza, P. et. al. (comps.) *Las organizaciones campesinas e indígenas ante la problemática ambiental del desarrollo.* Memoria. México. Pp. 17-27.
- Toledo, Víctor M., 1997. **La utopía realizándose.** En: *Ojarasca en La Jornada*, N° 4, agosto de 1997, Pp. 3-9.
- Tönnies, Ferdinand, 1979. **Comunidad y Asociación.** Eds. Península. Prólogo de Salvador Giner y Lluís Flaquer. Barcelona. 1ª Ed: 1887.
- Topete Lara, Hilario, 1996. **Las estrategias de organización para la producción silvícola en Nuevo San Juan Parangaricutiro.** En: Grammont, H. y Tejera (coords.): *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio. Vol. IV. Los nuevos actores sociales y procesos políticos en el campo.* Ed. Plaza y Valdés, UNAM. UAM, INAH, México. Pp. 227-250.
- Tratado trilateral de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, 1993.**
- UNOFOC, Red MOCAF, UNORCA, CNC, UNAPROFF, 1997. **Propuesta de las organizaciones de propietarios forestales para el anteproyecto de reformas y adiciones a la Ley Forestal.** Mecanoescrito, enero de 1996. 48 pp.
- UZACHI, 1989. **Acta constitutiva de la Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapoteco-Chinanteca.** Mecanoescrito. México.
- UZACHI, 1990 y 1991. **Ajuste de estudio dasonómico a Manejo Integral Forestal para el predio de La Trinidad Ixtlán, distrito de Ixtlán, Oaxaca.** Mecanoescrito, México.
- UZACHI, 1992. **Informe sobre el ejercicio de la anualidad 1991-92 en La Trinidad Ixtlán, Oaxaca (Paso de año, evaluación de la regeneración, medidas de mitigación).** Mecanoescrito, México.
- UZACHI, 1992 y 1993. **Programa-presupuesto para la prestación de los Servicios Técnicos Forestales.** Mecanoescrito, México.
- UZACHI, 1993. **Programa de manejo para el aprovechamiento maderable persistente para los predios de Santiago Comaltepec, San Mateo Capulálpam de Méndez, Santiago Xiacuí y La Trinidad Ixtlán, Mpio. de Xiacuí, del estado de Oaxaca.** Mecanoescrito, México.
- UZACHI, 1993 a 1996. **Informes anuales sobre el desarrollo del Programa de Manejo Forestal en la comunidad de La Trinidad Ixtlán, Oax. (varias anualidades).**

- Valencia, Guadalupe, 1994. **La Unidad de Producción Forestal de Pueblos Mancomunados: la constitución de un sujeto social.** En: *Revista Mexicana de Sociología*, año LVI, N° 2. Número sobre *Los movimientos sociales en el campo. Los actores y sus formas de organización.* Pp.133-148.
- Vázquez L., Luis, 1987. **Cambio y continuidad en la comunidad indígena tarasca de la sierra. La evolución política de Santa Cruz Tanaco.** Tesis de maestría en Antropología Social. Colegio de Michoacán.
- Weitlaner, Roberto J., 1994. **Supervivencias de la religión y magia prehispánicas en Guerrero y Oaxaca.** En: Ríos M., Manuel (comp.), *Los Zapotecos de la Sierra Norte de Oaxaca. Antología etnográfica.* Ed: CIESAS-Oaxaca, Instituto Oaxaqueño de las Culturas. Oaxaca, México. Pp. 261-269.
- Young, C.M., 1978. **The social setting of migration: Factors affecting migration from a Sierra Zapotec village in Oaxaca, Mexico.** Tesis doctoral, Univ. de Londres.
- Zabin, Carol A., 1989. **Grassroots development in indigenous communities: A case study from the Sierra Juarez in Oaxaca, Mexico.** Tesis doctoral en Economía. Universidad de California en Berkeley.
- Zabin, Carol A., 1992. **La industria forestal y la apertura comercial. El caso Oaxaca.** En: *Memoria de la reunión "Análisis del sector forestal ante los cambios a las leyes y la apertura comercial"*. Ed: Foro Forestal Oaxaca. Pp. 1-4.
- Zabin, Carol A., 1993. **El mercado de la madera en Oaxaca.** Ed. Saldebas. México.
- Zabin, Carol A., 1995. **Free Markets and Forests in Mexico.** Ponencia presentada en el Congreso de LASA (Latin American Studies Association). Washington. D.C.
- Zemelman, Hugo, 1987. **Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente.** Ed. ColMex, México.
- Zemelman, H. y Guadalupe Valencia, s/f. **Los sujetos sociales, una propuesta de análisis.** Mecanescrito. Borrador del primer capítulo del libro editado por el Colegio de México: *Sujetos sociales y subjetividad.*
- Zemelman, Hugo, 1989. **De la historia a la política. La experiencia de América Latina.** Ed. Siglo XXI y Universidad de las Naciones Unidas. México.

ÍNDICE DE CUADROS

1. Comparación de la balanza comercial del sector forestal durante tres años.....	59
2. Producción, importación y exportación de productos forestales en México, Estados Unidos y Canadá.....	60
3. Tipología de las empresas forestales del sector social	98
4. Estabilización del uso del suelo forestal en Quintana Roo. 1983-1992.....	128
5. Población censal y tasa de crecimiento en los municipios de la zona de estudio, 1950-1990.....	150
6. Población y superficie comunal de las comunidades estudiadas.....	151
7. Población en La Trinidad. Evolución en el periodo 1988-1996.....	161
8. Estrategias locales de reproducción de las familias de La Trinidad.....	172
9. Superficie de tierras y bosques comunales en la zona de estudio.....	174
10. Potencial productivo de las comunidades de UZACHI.....	175
11. Organismos en el sistema de cargos de La Trinidad Ixtlán.....	185
12. Zonas de conservación y de producción en las comunidades de UZACHI	208
13. Comparación de dos sistemas de manejo silvícola para La Trinidad	209
14. Calendario de trabajos forestales y agrícolas	220
15. Empleo forestal en Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec.....	221
16. Los talleres de carpintería de Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec.....	246
17. Los aserraderos de Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec. Visión sintética.....	249
18. Costos de producción y utilidades por venta de madera en rollo y carbón. La Trinidad Ixtlán, 1988-1996.....	261
19. Costos de producción y administración en La Trinidad.....	262
20. Costos de producción y gastos de administración en el aserradero de La Trinidad.....	263
21. Estados de resultados. Aserradero de La Trinidad, 1995 y 1996.....	264
22. Fondos canalizados a obras y servicios de beneficio común en La Trinidad.....	272
23. Monto y destino de las utilidades del aprovechamiento forestal en Capulálpam, Xiacuí y Comaltepec.....	273
24. Tratamientos forestales en el método de silvicultura intensiva.....	332
25. Volúmenes autorizados y aprovechados de pino y encino. 1989-1996.....	335

ÍNDICE DE FIGURAS

1. El "trenzado lógico" de la tesis.	5
2. Niveles de aproximación al "objeto de estudio".	9
3. Estructuras de decisión en las empresas sociales.....	89
4. Tipología de productores forestales. I.....	97
5. Tipología de productores forestales. II.....	99
6. Mapa de localización de la región de trabajo.	140
7. La Trinidad Ixtlán. Ubicación, caminos y tenencia de la tierra.	162
8. Pirámide de edades. La Trinidad, 1996.	165
9. Escalafón de los cargos concejiles. La Trinidad, 1996.	188
10. Organigrama de UZACHI.	203
11. Ordenamiento territorial de La Trinidad. Perfil.	207
12. Mapa esquemático del ordenamiento territorial en La Trinidad.	207
13. Resultado del ordenamiento territorial en La Trinidad.	210
14. Organigrama de las unidades de aprovechamiento forestal de La Trinidad, Xiacuí y Comaltepec.	229
15. Organigrama de la unidad de aprovechamiento forestal de Capulálpam.	230
16. Organigrama del aserradero de La Trinidad.	251
17. Evolución de los precios de la madera en rollo y las utilidades unitarias en La Trinidad.	257
18. Evolución de precios de madera en rollo y madera aserrada.	257