



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Las Ciencias Administrativas y el Desarrollo
Regional Sustentable en el Estado de Oaxaca**
*Principios y bases para la formulación de un modelo de
administración a partir de experiencias de desarrollo
regional sustentable en comunidades de la Sierra Norte*

Que para obtener el grado de:
Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: Luis Martín de Jesús Mathus Alonso

Tutor: Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo

México, D.F. 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

Las Ciencias Administrativas y el Desarrollo Regional Sustentable en el Estado de Oaxaca
Principios y bases para la formulación de un modelo de administración a partir de experiencias de desarrollo regional sustentable en comunidades de la Sierra Norte

Que para obtener el grado de:
Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: **Luis Martín de Jesús Mathus Alonso**

Tutor: **Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo**

México, D.F. 2007

Con todo mi amor y agradecimiento

a Maru

por su paciencia, solidaridad,

apoyo, comprensión y cariño.

A mis maestros de la vida:

Martín, Gerardo y Sebastián,

en riguroso orden de edades.

A mi madre

con amor y devoción.

A mi Honorable Jurado:

Dr. Roberto Moreno Espinosa
Presidente

Dr. José Luis Solleiro Rebolledo
Vocal

Dr. José Gasca Zamora
Secretario

Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo
Suplente

Dr. Moisés Jaime Bailón Corres
Suplente

A todas las personas:

*Tutores, profesionistas, amigos, familiares,
que contribuyeron en la formulación de este trabajo,
mi más profundo reconocimiento y agradecimiento:*

Dr. Bricio Arturo Espinosa

Dr. Germán Cruz Martínez

Dra. Ma. del Carmen del Valle Rivera

Lic. Cristina Gómez Sandoval Hernández

Lic. Carlos Luis Valle

Lic. Arturo Peimbert Gloria

Dra. Isabel Rueda Peiró

Lic. José Santiago Hernández

Ing. Marina Vásquez Escobedo



Í N D I C E

	Pág.
Introducción	11
CAPÍTULO 1	
Paradigmas y enfoques en las estrategias de desarrollo y de desarrollo regional sustentable	
1.1 Los enfoques del desarrollo:	
Una revisión de sus principales paradigmas	21
1.2 Desarrollo regional y políticas de desarrollo regional	36
1.3 Sustentabilidad ambiental: La adopción de un enfoque en las estrategias de desarrollo a escala regional y local.....	48
CAPÍTULO 2	
Las bases institucionales y operativas del desarrollo regional sustentable	
2.1 El marco referencial e institucional del desarrollo regional sustentable.....	57
2.2 Experiencias de desarrollo sustentable a escala regional y local	71
2.3 Las organizaciones sociales y las instituciones comunitarias como actores del desarrollo sustentable	89

CAPÍTULO 3

La gestión del desarrollo sustentable a partir del manejo colectivo de recursos naturales y las empresas comunitarias en la Sierra Norte de Oaxaca

3.1 El contexto socioeconómico de Oaxaca y la región de la Sierra Norte.....	95
3.2 Manejo sustentable del territorio, aprovechamiento de recursos, proyectos y empresas comunitarias.....	112
3.3 Estructura, organización y desempeño de las empresas sociales y comunitarias: Los casos de Santa Catarina Ixtepeji, Pueblos Mancomunados e Ixtlán de Juárez	
<i>Santa Catarina Ixtepeji</i>	130
<i>Pueblos Mancomunados</i>	145
<i>Ixtlán de Juárez</i>	167

CAPÍTULO 4

Propuesta para un modelo de gestión y administración de empresas comunitarias

4.1 La gestión y administración de las empresas comunitarias: Estructura, desempeño y obstáculos.....	185
4.2 Consideraciones para un modelo de administración de las empresas comunitarias.....	196
4.3 El modelo administrativo propuesto.....	203

Conclusiones	237
---------------------------	-----

Anexo metodológico	245
---------------------------------	-----

Marco lógico de la metodología empleada en el estudio.....	246
Encuestas.....	248
Gráficas.....	271
Formatos.....	286
Indicadores de medición.....	301
Directorio de personas encuestadas y/o entrevistadas.....	306
Reglamento de Pueblos Mancomunados.....	311

Bibliografía	335
---------------------------	-----



I N T R O D U C C I Ó N

En los últimos años se ha reconocido la importancia que tiene la dimensión ambiental y regional en los procesos de desarrollo. Ello se debe a que mientras lo ambiental permite revalorar prácticas para el aprovechamiento racional y conservación de los recursos naturales, lo regional representa una escala operativa para la instrumentación de las políticas públicas y las intervenciones del desarrollo.

Esta situación reviste una gran importancia para un estado como Oaxaca, donde se han constituido históricamente comunidades que incorporan códigos y saberes ambientales en sus formas de relacionarse con su territorio, en la apropiación de los recursos naturales y en sus prácticas productivas.

Al tener Oaxaca un enorme potencial de recursos naturales y humanos, se requiere de una amplia contribución en materia técnica para la utilización y optimización de éstos. Estas contribuciones, a mi parecer, más que nada se requieren en el ámbito de la administración, en todos los campos en que ésta interviene. Al conocer las herramientas administrativas básicas, contar con experiencia en el manejo de éstas, y teniendo contacto con las empresas, organizaciones, ayuntamientos, consejos comunitarios, etc., solamente restaba estudiar algunos casos, para tratar de contribuir al mejoramiento de las distintas empresas comunitarias que aquí se van a estudiar. Contribución que llevará a hacer más eficientes a las empresas y proyectos, así como a aumentar su capacidad de desarrollo en sus diferentes ámbitos de actuación.

Sin embargo, aunque Oaxaca constituye un territorio con elevada biodiversidad y recursos naturales, la gran mayoría de los 570 municipios de la entidad ha sido ubicada en condiciones de alta marginación. Los recursos naturales de esta entidad han sido sobreexplotados por décadas y muchos municipios carecen de programas y proyectos que permitan su aprovechamiento racional. En el mejor de los casos, diversas regiones oaxaqueñas históricamente han sido proveedoras de materia prima barata para el mercado nacional e internacional.

Así, actividades como la agricultura, que se lleva a cabo en la mayor parte de esta entidad, es de autoconsumo, mientras que los productos agrícolas que se han podido colocar en los mercados, como el café, sufren una elevada intermediación y son altamente vulnerables a las fluctuaciones del mercado internacional. Por su parte actividades como la silvicultura representaron, hasta hace algunos años, uno de los procesos más depredadores en la entidad, al concesionarse la explotación de las áreas boscosas pertenecientes a las comunidades a empresas privadas y a paraestatales.

En el caso de la producción de artesanías y otros productos manufacturados, tienen un bajo valor agregado y dependen de diferentes intermediarios para su comercialización. A esta situación se suma que las micro y pequeñas industrias alimentarias artesanales, como las de producción de queso, chocolate, mezcal, entre otras, que lograron despegar en años previos y se habían posicionado en ciertos mercados, recientemente están siendo desplazadas por esquemas de producción industrial y la mayor competencia que se suscita en un esquema de mercado abierto.

Esta circunstancia demuestra que lejos de ser aprovechados para generar empleos e ingresos que permitan mejorar los niveles de vida de las comunidades oaxaqueñas, los recursos productivos de éstas son poco valorados y, al mismo tiempo, muchas de ellas han adoptado prácticas que conllevan a un fuerte deterioro ambiental y eventual abandono de sus espacios productivos. Esta situación es

preocupante, ya que es uno de los factores que ha contribuido al incremento de la migración y al estancamiento económico en diversas regiones de esta entidad.

En el caso de varias regiones oaxaqueñas que cuentan con importantes recursos forestales, al culminar las concesiones sobre la explotación de los recursos forestales en la década de 1980, las comunidades asumieron un doble reto: el de establecer arreglos internos para el uso de sus recursos naturales y el de asumir la gestión para el aprovechamiento y comercialización de sus recursos maderables. Por ello, un conjunto de comunidades rurales consideraron que la creación de sus propias empresas podría ser una estrategia para el aprovechamiento colectivo y racional de sus recursos naturales y la generación de mayores ingresos.

Estas estrategias organizativas y productivas, donde los actores sociales y sus instancias comunitarias han resultado ser sus principales promotores, han contribuido en los procesos de desarrollo local y regional, logrando sostenerse a través de diversos proyectos bajo esquemas de manejo y aprovechamiento racional de sus recursos. Es por ello que dichos proyectos incorporan principios de *sustentabilidad*, tanto por la racionalidad ambiental adoptada como por los beneficios sociales y económicos derivados.

Tales experiencias se llevan a cabo principalmente en aquellos municipios oaxaqueños con importantes recursos forestales, hídricos, paisajísticos y de alta biodiversidad, que son habitados principalmente por poblaciones indígenas, cuentan con territorios bajo regímenes comunales y se rigen por usos y costumbres en su forma de gobierno.

La Sierra Norte de Oaxaca, además de ser una región que cumple estos atributos, es escenario de la creación de empresas comunitarias de tipo forestal, las cuales constituyen el eje de aprovechamiento sustentable de los recursos. En varios municipios de esta región, la conservación de su entorno ecológico forma parte de su identidad comunitaria y determina normas que regulan el usufructo de los recursos,

tan es así que varias de ellas aprovechan menos de la mitad de las cuotas permitidas para la extracción de la madera.

Algunas de las comunidades que practican esquemas de aprovechamiento sustentable del bosque en esta región han sido merecedoras de distintos reconocimientos. Así, en el año 2002 los municipios de Ixtlán de Juárez, Santa Catarina Ixtepeji y Pueblos Mancomunados recibieron el reconocimiento *Regalo para la Tierra* que otorga el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF por sus siglas en inglés: World Wildlife Fund). Además Santa María Yavesía recibió una mención honorífica de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) por sus acciones a favor de la conservación de los recursos naturales. Por su parte, las comunidades de Ixtlán de Juárez, Santa Catarina Ixtepeji, Santiago Comaltepec, Capulálpam de Méndez, Santiago Xiacuí, La Trinidad Ixtlán y Nuevo Zoquiapan han recibido la certificación de productores forestales sustentables con base en los criterios de la Forest Stewardship Council (FSC), la instancia reconocida que garantiza que cualquier producto proveniente del bosque es resultado de prácticas sustentables.

Con el crecimiento de las empresas forestales comunitarias, éstas y otras comunidades han incorporado enfoques multifuncionales e integrales de aprovechamiento de sus territorios, diversificando sus actividades hacia la producción no maderable en los rubros de ecoturismo, envasado de agua, recolección y producción de hongos, producción de resina, granjas piscícolas, servicios ambientales, entre otros.

Varios municipios y comunidades de esta región, al constituir sus propias empresas, se enfrentaron con actividades productivas desconocidas y de una complejidad organizativa y administrativa mucho mayor que la que requieren actividades tradicionales. Por ello, el proceso de gestión del desarrollo a través de las propias empresas comunitarias ha ocurrido bajo un contexto donde las

organizaciones sociales y sus instancias enfrentan diversos problemas y obstáculos, lo cual determina avances y retrocesos en su desempeño.

Ello se debe a que este tipo de comunidades, que detentan el uso y usufructo de sus recursos, han asumido, desde sus propias condiciones y capacidades, la gestión de los proyectos y empresas. Esta circunstancia, si bien permite que los propios miembros de las comunidades asuman la dirección, la operación y los beneficios de las empresas, también impide crear condiciones de eficiencia y rentabilidad.

Este problema se deriva del hecho de que la propia naturaleza de las organizaciones sociales comunitarias suelen ser estructuras poco permeables para incorporar innovaciones y adoptar visiones empresariales, sobre todo porque se enfrentan a la inevitable necesidad de incorporarse en los mercados. Ambas racionalidades —la social y la de mercado— pueden presentar, por tanto, un alto grado de exclusión, lo cual se refleja en estructuras disfuncionales en los esquemas organizacionales de sus empresas, en los procesos de gestión y administración, en la capacidad de financiamiento y en el posicionamiento en los mercados, entre otros.

A partir de lo anterior planteamos la hipótesis de que para el fortalecimiento de una estrategia de desarrollo sustentable de las comunidades de este tipo, basada en el potencial y cuidado de sus recursos naturales, en sus capacidades de organización social y en la dinámica productiva generada por las empresas comunitarias, se requiere adoptar y adaptar innovaciones tanto en las estructuras organizacionales como en los procesos de la administración, pues éstos permitirán mejorar el funcionamiento y la gestión social de los proyectos productivos de las comunidades. Con ello se espera generar condiciones para una mayor rentabilidad de los proyectos productivos, asegurar la viabilidad de las empresas comunitarias y su inserción en los mercados; generar sinergias hacia las diferentes instancias gubernamentales responsables de impulsar políticas públicas y programas para proyectos productivos y empresas comunitarias bajo esquemas sustentables; y

fortalecer, en general, las capacidades de gestión para el desarrollo y beneficio de las propias comunidades.

Lo anterior nos plantea la necesidad de aportar elementos que puedan contribuir a: 1) Resolver los retos de mejorar los sistemas de gestión social y empresarial. 2) Generar ingresos y utilidades tanto para el beneficio de sus propias empresas como de sus comunidades. 3) Mantener racionalidades ambientales y sociales de las comunidades, al tiempo de ser competitivas e incorporarse favorablemente en los mercados.

Así, esta investigación pretende responder: ¿En qué medida los esquemas de organización social productiva presentes en las empresas comunitarias constituye una alternativa para detonar procesos de desarrollo local y regional? ¿Cuáles son los elementos que permitirán constituir y/o mejorar las capacidades de gestión administrativa y empresarial de las comunidades de este tipo? ¿Cómo pueden ser optimizados los recursos humanos, económicos, naturales, materiales y técnicos, para obtener resultados favorables en la implementación de programas y proyectos de desarrollo sustentable, atendiendo a los criterios de crecimiento económico, equidad social y protección a la naturaleza, bajo las formas tradicionales existentes de participación social y organización comunitaria?

Para abordar lo anterior, se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre el tema y trabajo de campo con objeto de identificar, conocer y analizar distintas experiencias en municipios, comunidades y organizaciones de productores que hubiesen incorporado criterios de aprovechamiento y manejo sustentable de recursos naturales en sus proyectos productivos. Se buscaron experiencias representativas a nivel local y/o regional en Oaxaca desde el punto de vista administrativo y desde el de los esquemas de desarrollo que manejan. Los casos identificados fueron variados. Las comunidades seleccionadas llevan a cabo diversos tipos de proyectos productivos y han constituido empresas sociales y comunitarias, algunas de ellas desde hace dos décadas y otras de reciente creación. Por su parte los esquemas

administrativos de los proyectos productivos y las empresas presentaron similitudes en sus estructuras organizativas y de gestión, aunque han enfrentado de distinta manera el reto de incorporarse y participar en los mercados, lo cual supone distintos niveles de eficiencia en sus instancias administrativas y en los cambios que se aprecian en las estructuras organizativas de la comunidad y de sus empresas.

Se buscaron comunidades, proyectos productivos y organizaciones sociales de productores que hubiesen incorporado criterios de aprovechamiento y manejo sustentable de sus recursos naturales. Después de identificados casi cincuenta proyectos productivos y organizaciones sociales, se seleccionaron comunidades que a través de sus niveles de aprovechamiento de recursos naturales hubiesen incorporado esquemas de administración y gestión formal a través de la constitución de sus propias empresas. Esta condición se cumplía en comunidades forestales Tipo III y Tipo IV, según la clasificación de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR).

El trabajo se circunscribe a un conjunto de comunidades forestales de la Sierra Norte de Oaxaca, que forman parte de la jurisdicción del distrito de Ixtlán de Juárez. En esta zona, se seleccionaron tres casos: 1) un conjunto de municipios integrados en la organización denominada Pueblos Mancomunados (San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía), 2) el municipio de Santa Catarina Ixtepeji y 3) el municipio que conforma la propia cabecera distrital, es decir, Ixtlán de Juárez. En los casos de Ixtepeji e Ixtlán se seleccionaron tres empresas por municipio y en Pueblos Mancomunados, seis, haciendo un total de 12 empresas o proyectos. Esto permitió establecer un estudio comparativo entre los casos seleccionados, ya que mostraban grados diferentes de eficiencia administrativa al haber recorrido distintos caminos en la conformación de estructuras organizativas de las comunidades y sus empresas. Estas comunidades cuentan con una experiencia de dos décadas en el aprovechamiento racional de los recursos forestales a través de empresas comunitarias formalmente constituidas, quienes han desarrollado capacidades e infraestructura de transformación industrial y comercialización de sus productos;

además de que en años recientes iniciaron proyectos de aprovechamiento de recursos naturales no maderables.

La proliferación de una gama de proyectos productivos complementarios ha sido posible gracias a prácticas de sustentabilidad y aprovechamiento integral de sus territorios forestales, que se encuentran bajo regímenes comunales. Varios de estos municipios cuentan con planes de manejo integral y/o programas comunitarios de ordenamiento territorial, lo cual les permite realizar el uso multifuncional de su territorio y negociar apoyos estatales y federales para alternativas productivas. En este sentido, además de las empresas forestales, han logrado la constitución de empresas comunitarias en ecoturismo, envasado de agua, producción de truchas, recolección y producción de hongos, plantas ornamentales, entre otras, las cuales representan fuentes de ingreso y empleo complementarias a la producción forestal y que tienen un futuro promisorio.

Al crear sus propias empresas y participar en el mercado, las comunidades se enfrentaron con situaciones desconocidas y de una complejidad organizativa y administrativa mucho mayor a la que requieren actividades tradicionales en el sector rural; uno de estos problemas se presenta en el campo de la administración. Este problema deriva de la naturaleza de las propias instituciones comunitarias, pues dada su composición y lógica de funcionamiento, representan estructuras poco permeables para adoptar esquemas empresariales y/o adoptar innovaciones que les permita afrontar mejor los retos del mercado.

El proceso de evaluación se llevó a cabo a través de entrevistas y encuestas con las autoridades comunales, coordinadores y/o administradores de las empresas comunitarias y organizaciones de productores. Estas técnicas de recopilación de información sirvieron para conocer los antecedentes de las empresas, sus capacidades y obstáculos que se presentan en sus estructuras organizacionales, así como su desempeño y gestión administrativa. También se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con autoridades municipales, funcionarios públicos y académicos

que han impulsado y/o acompañado los proyectos de desarrollo sustentable y las empresas de las comunidades estudiadas.

Los resultados de la investigación se organizaron en cuatro capítulos. En el primero, se lleva a cabo una revisión y análisis de los principales enfoques del desarrollo, con énfasis en la definición de estrategias de desarrollo regional y desarrollo regional sustentable. En el segundo, se enfatiza en los esquemas y funciones que desempeñan las comunidades, los municipios y las regiones para articular estrategias de desarrollo regional sustentable, para lo cual se llevó a cabo una revisión de las diversas experiencias que se presentan en México y en otras partes del mundo. En el tercer capítulo, se presentan los resultados de las experiencias de desarrollo regional sustentable en el grupo de municipios y localidades seleccionados de la Sierra Norte de Oaxaca, a través del desempeño que han tenido sus organizaciones sociales, proyectos productivos y empresas comunitarias. Finalmente, en el último apartado, se lleva a cabo una propuesta de un sistema de administración que permita hacer eficiente la gestión de los proyectos y empresas en la escala de la comunidad y el municipio.

Las organizaciones sociales y las empresas comunitarias en la Sierra Norte de Oaxaca han dado pasos significativos en el manejo y aprovechamiento racional de sus recursos y los beneficios colectivos, lo cual va perfilando un proceso de desarrollo local/regional sustentable. Este proceso, sin embargo, parece ser un fenómeno de mediano y largo plazo, ya que las comunidades están fortaleciendo sus capacidades organizativas y empresariales a distintas velocidades y bajo circunstancias diversas.

Un problema central es que las demandas y los intereses de las organizaciones sociales y comunitarias no siempre coinciden con las racionalidades empresariales y de mercado en las que suelen insertarse. De esta manera las comunidades enfrentan obstáculos y tensiones de orden social, técnico, financiero y administrativo, por lo cual surge el interés de que un estudio de este tipo pueda contribuir tanto a

mejorar las capacidades organizativas, empresariales y administrativas de éstas y otras comunidades con características afines, como el de enriquecer el marco de referencia existente para orientar las políticas públicas y programas estatales, federales e internacionales vigentes que apoyan organizaciones, proyectos y empresas de esta naturaleza.

1

PARADIGMAS Y ENFOQUES EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y DE DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

1.1 Los enfoques del desarrollo: Una revisión de sus principales paradigmas

El concepto de desarrollo no ha tenido un sentido unívoco, éste ha dependido de contextos histórico-sociales específicos para su comprensión. Las concepciones más generales de desarrollo están vinculadas a la idea de progreso y crecimiento. En el primer caso, será considerado como un fin para alcanzar a los niveles de progreso de las modernas sociedades capitalistas. En el segundo caso, el desarrollo refiere un proceso que *in situ* busca crecimiento económico para ir alcanzando determinados estándares de progreso.

En años más recientes esta visión dominante del desarrollo se ha cuestionado, abriéndose a otras escalas y vertientes que intentan superar la idea de desarrollo en términos de progreso y crecimiento. Los enfoques emergentes cuestionan el patrón imperante del desarrollo y consideran necesario repensarlo y asignarle nuevos significados. La misma naturaleza del proceso de desarrollo, que atraviesa distintos campos del conocimiento, ha requerido un abordaje desde diferentes ópticas, algunas complementarias y otras en oposición teórica.

Así, en esta sección se hace una revisión general de la evolución de los diferentes paradigmas del desarrollo y sus implicaciones. El objetivo de ello es comprender cómo se han formulado los principales enfoques sobre el desarrollo, a fin de ubicar la naturaleza de los esquemas sobre desarrollo regional y sobre desarrollo regional sustentable.

La modernidad europea: El desarrollo como progreso

El proceso de desarrollo, que tradicionalmente ha sido definido como un aumento en el crecimiento económico y un consecuente mejoramiento de la calidad de vida, ha sido estudiado desde diversos enfoques teóricos. Al menos desde el siglo XVIII, una interrogante constante, primero en la reflexión europea y luego en otras partes del mundo, ha consistido en cómo incrementar la riqueza y el crecimiento económico de las sociedades. La modernidad europea fue la primera respuesta sistematizada a dicha pregunta.

El término progreso, referido fundamentalmente al avance económico, fue el primero esbozado con la finalidad de trascender a un estadio superior caracterizado por la secularización y la centralidad del individuo en la sociedad. Desde los fisiócratas y los mercantilistas hasta los economistas liberales, quienes propugnaban por una organización espontánea de los mercados, tuvieron como preocupación central el crecimiento de la riqueza de las naciones.

Los pensadores clásicos de las ciencias sociales desentrañaron una lógica de la nueva sociedad derivada de la Revolución Industrial inglesa y en especial de la formación del capitalismo: relaciones sociales caracterizadas por la alienación y enajenación del trabajo humano, la diferenciación social y la anomia estimuladas por la división del trabajo, y por la racionalización y burocratización de las sociedades.

Desde distintos enfoques teóricos, los clásicos esbozaron planteamientos normativos para trascender estas circunstancias adversas. En parte de la obra de Karl Marx, el proceso a interpretar fue la dinámica y contradicciones del modo de producción capitalista en el marco de la transición al mundo moderno, situación que se ha traducido como un postulado normativo que privilegia la transformación de las relaciones capitalistas de producción y el tránsito a una organización socialista/comunista de la sociedad; en la obra de Émile Durkheim se analiza la transformación que experimenta el orden social ante el tránsito de la sociedad

tradicional a la sociedad moderna en Europa, y se sugiere que, ante la anomia generada con la división del trabajo, es importante garantizar, por parte de las organizaciones, una regulación que desencadene la armonía en el organismo social francés; y, en Max Weber, al analizar el desarrollo tardío alemán y la racionalización de la economía, la sociedad y la cultura, pretende esbozar algunas ideas para impulsar un desarrollo racional del capitalismo germano.¹

Con el pensamiento positivista se procuró hacer compatible tanto el progreso como el orden mediante la racionalidad brindada por la ciencia y sus aplicaciones técnicas, y tender así a una estructuración más armoniosa del capitalismo en plena expansión en Europa.

Sin embargo, las contradicciones del capitalismo rompieron con la ilusión de lograr la armonía de las sociedades con base en la concatenación de orden y progreso. Los mercados internos de los países hegemónicos, especialmente de Inglaterra, sólo crecerían si se emprendía el imperialismo para brindarle salida a la sobreproducción de las empresas. Algunos pensadores cuestionaron esta tendencia al argumentar que esa nueva fase del capitalismo, si bien apuntaba a resolver sus contradicciones, terminaría por erosionarlo y extinguirlo. Esta propensión imperialista que generó la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión, que estuvo detrás de la conflagración iniciada en 1939, cuestionaron la eficiencia de las llamadas fuerzas del mercado.

Ante estos acontecimientos, se reconoció en Estados Unidos y en Europa la importancia del papel que pudiese llegar a desempeñar el Estado en la economía y en el bienestar social. El enfoque de la economía clásica, al no ofrecer respuestas a la crisis capitalista de la década de 1930, es relevado como paradigma por la obra de

¹ Isaac Enríquez Pérez, “Los estudios sobre las organizaciones en la teoría social clásica”, *Monografías*, [en línea: octubre 2002] www.monografias.com/trabajos14/teoria-social/teoria-social.shtml; Peter W. Preston, *Development theory: An introduction*, Oxford, Blackwell Publishers, 1996.

Keynes, quien propuso que el Estado debería tener un papel de primer orden en los procesos de regulación de la economía capitalista.

La teoría de la modernización: El desarrollo como sucesión de etapas

Paralelamente a la incapacidad de los países involucrados en la guerra para mantener en forma sus aparatos industriales, a la incipiente industrialización emprendida en países como los latinoamericanos, y a la descolonización de amplios territorios de África y de Asia que adquirirían con ello su independencia política, surge la necesidad de encontrar respuestas a las problemáticas del desarrollo y del subdesarrollo. Inspirados en la obra de Keynes y en las políticas de estado que se instrumentaban en Estados Unidos y Europa Occidental, el desarrollo económico adquirió mayor relevancia como campo de interés académico.

Autores como Lewis, Rostow y Hirschman, por mencionar algunos de los teóricos representativos, se abocaron a explicar las causas del desarrollo económico y sus postulados se reconocieron entre los gobiernos y los organismos internacionales que por esos años se gestaban en torno a la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El Plan Marshall, promovido por Estados Unidos con la finalidad de acelerar la reconstrucción europea, así como la fundación de organismos internacionales que realizarían estudios y propuestas en torno al desarrollo de regiones como América Latina, África y Asia, y el financiamiento y asistencia técnica que se destinó para ello y para la construcción de infraestructura, fueron expresiones políticas que evidenciaron la preocupación por la modernización de las sociedades nacionales.

El fin del colonialismo clásico ampliaba las posibilidades para la inserción y la reconstrucción de amplios territorios con base en el objetivo del desarrollo. Tanto en América Latina como en las regiones descolonizadas, proliferó la creencia de que al emprender su desarrollo nacional se podría “alcanzar a los demás” y “eliminar el

rezago” aumentando el crecimiento y la construcción de infraestructura desde el Estado y participando en el sistema de relaciones interestatales.²

El concepto de desarrollo surge así en la segunda posguerra como una consecuencia derivada de la constitución del llamado Tercer Mundo, que paulatinamente comenzaba a organizarse para lograr una mayor autonomía política en las relaciones internacionales y un mayor crecimiento económico; gestándose así una geocultura del desarrollo respaldada en la creencia de que los países miembros de la ONU serían políticamente soberanos, organizados cada uno a partir de una cultura nacional, orientados a experimentar las etapas por las que atravesaron las naciones entonces desarrolladas.³

Así, los teóricos de la modernización y la mayoría de economistas estadounidenses y europeos plantearon que el desarrollo económico del llamado Tercer Mundo partiría de la réplica que se hiciese de los patrones de comportamiento y modelos económicos adoptados por los países avanzados. Entonces, al desarrollo se le definió como el paso de la sociedad tradicional a la sociedad moderna.

Definido el desarrollo como un proceso lineal, Rostow propone cinco etapas del crecimiento económico que inician con las características propias de una sociedad tradicional, funciones de producción limitadas por la ausencia de la ciencia y la tecnología modernas gestadas en Europa, y continúan con el llamado despegue o *take off* que sentarían las bases de un crecimiento autosostenido como el experimentado durante los siglos XVII y XVIII por algunos países europeos al colapsarse definitivamente el feudalismo; la normalización del crecimiento económico mediante la expansión de la prácticas modernas y de la industrialización, y la dominación que ambas ejercen en la sociedad; la maduración caracterizada por altas tasas de crecimiento en el ingreso y su inmediata reinversión en la producción, por la

² Immanuel Wallerstein, *Después del liberalismo*, 2ª ed., México, Siglo XXI Editores-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM, 1998, p. 17.

³ *Ibid.*, p. 164.

aparición de nuevas industrias y por la absorción de nuevas tecnologías; y, como quinta etapa, el ingreso definitivo a la sociedad moderna a partir del consumo masivo y del “efecto de derrame” o de difusión que deriva en el bienestar social generalizado.

La industrialización es asumida como la fuente principal del crecimiento económico y como la fuerza liberadora de las pautas y comportamientos tradicionales de las sociedades. La teoría de la modernización pretendió identificar los obstáculos que se imponían a la implantación plena de la modernidad europea en otras latitudes del mundo, y definió los instrumentos de intervención que posibilitaran aproximar a todas las sociedades al ideal derivado de esta manera de pensar al mundo.

Con cierta originalidad, en América Latina, Gino Germani introduce los planteamientos de la teoría de la modernización. Su tipo ideal asumió que una sociedad moderna se caracterizaría por el uso de fuentes de energía con alto potencial, la institucionalización de mecanismos apropiados para la absorción de los cambios tecnológicos, el privilegio de la industrialización por encima de las actividades agropecuarias, el uso intensivo de capital, y la secularización de las instituciones y de las sociedades, rasgo que lo distingue respecto a otros planteamientos de la teoría de la modernización.

El proceso de desarrollo visto desde América Latina durante las décadas de 1950-1960

El enfoque teórico que más difusión e impacto tuvo en las políticas económicas instrumentadas en América Latina fue aquel gestado en el seno de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). El estructuralismo cepalino, ligado a la obra de Raúl Prebisch, analíticamente se fundamentó en las categorías centro-periferia, esquema orientado a demostrar que con la especialización de América Latina en la producción y exportación de materias primas se tendía al deterioro de los términos de intercambio y a la transferencia de excedentes.

De este análisis, se derivaron planteamientos normativos relacionados con la necesidad de detonar en la región un proceso de industrialización que permitiese abrir el camino del desarrollo económico a partir del aumento de la productividad y del empleo, la apropiación de los beneficios del progreso técnico, y detener la caída de los salarios y de los precios de las materias primas. Este proceso de industrialización, cuyo objetivo inmediato consistía en la sustitución de importaciones, precisaba, según la CEPAL, de una activa intervención del Estado en el proceso económico. La finalidad última radicó en generar con estas propuestas un desarrollo autónomo de los países latinoamericanos en las relaciones internacionales a partir de la transformación de las estructuras productivas.

Las reflexiones en torno a las características específicas del capitalismo latinoamericano gestan una corriente teórica vinculada al marxismo, que planteó que tanto el desarrollo como el subdesarrollo están relacionados con la misma expansión de las relaciones capitalistas de producción. El marxismo latinoamericano de la década de 1960, retomando los aportes más avanzados del pensamiento social de la región, propone la llamada teoría de la dependencia.

El desarrollo dependiente es caracterizado como un modelo de acumulación sustentado en los grupos monopólicos de origen extranjero y es explicado a partir de la inserción de la región en la economía mundial; y aunque se considera que existen varios aportes de esta teoría, sus exponentes no lograron formular una teoría de mayor alcance, en las recomendaciones de política que inspirasen el impulso del desarrollo socioeconómico de la región. En todo caso, la propuesta principal para salir del subdesarrollo se centraba en el tránsito al socialismo, esta idea se extendió y cobró fuerza entre las versiones radicales del dependentismo.⁴

⁴ Isaac Enríquez Pérez, “Los vaivenes teórico/epistemológicos en las ciencias sociales latinoamericanas. Notas para identificar algunas dimensiones problemáticas en la construcción del conocimiento sobre América Latina”, *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Universidad de Málaga, [en línea: 2002] www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/IEP-episte.pdf.

La teoría de la dependencia fue tratada por autores como Gunder Frank, Theotonio Dos Santos, Celso Furtado, Aníbal Pinto, entre otros, quienes analizaron el porqué la industrialización no rendía los suficientes frutos que mejorasen el nivel de vida de las sociedades latinoamericanas, así como la inconsistencia de las políticas de corte keynesiano y la perpetuación de la dependencia de la región respecto a los países centrales durante la década de 1960.

La sustentabilidad del desarrollo y la equidad de género en las propuestas del desarrollo

Durante la década de 1970, el capitalismo sufrió una recesión a nivel internacional. La crisis fiscal del Estado y el incremento de la inflación y el desempleo acentuaron la pobreza y las desigualdades sociales en muchos países. Ello puso en cuestionamiento el desempeño de las economías capitalistas, exacerbando los reclamos y reivindicaciones de los sectores marginados en la sociedad ante la falta de equidad y democracia. Los movimientos de resistencia civil, por los derechos humanos, estudiantiles, antirracistas, entre otros, que se registraron en varias partes del mundo, son claros ejemplos de esta situación convulsa que vivía el mundo. No obstante lo anterior, fue en las esferas relativas al deterioro del medio ambiente y a las inequidades de género que surgen dos de los movimientos de mayor eco en las instituciones gubernamentales y las universidades.

Así, tanto en los debates de las principales universidades del mundo como en las comunidades de científicos consultores de la ONU, comienza a repensarse el desarrollo más allá del crecimiento económico. En 1972, se organiza en Estocolmo la primera conferencia internacional relacionada con los problemas medioambientales, y en 1975 la ONU declara el Decenio de la Mujer (1975-1985). Estos acontecimientos, junto con la aparición del primer informe del Club de Roma (publicado bajo el título

de “Los límites del crecimiento”),⁵ donde desde una postura neomalthusiana que advertía el peligro que se cierne sobre el planeta en el mediano plazo, debido al crecimiento acelerado de población y el agotamiento de los recursos y energéticos, marcan un punto de quiebre importante que rechaza al desarrollo entendido sólo como crecimiento de la riqueza en las economías nacionales.

Desde entonces, múltiples han sido los enfoques y las temáticas abordados para dar respuesta a los problemas relacionados con el proceso de desarrollo. Esto es, al desarrollo se le estudia de manera adjetivada y surgen así conceptos como el de ecodesarrollo y desarrollo sustentable para referirse al aprovechamiento racional de los recursos naturales en aras de transmitirlos a futuras generaciones, desarrollo con equidad de género para señalar la relevancia del rol de la mujer en las actividades económicas y políticas, entre otros.

Estos nuevos atributos de la idea de desarrollo, no obstante haberse formulado desde la década de 1970, pasan por un proceso de maduración y reconocimiento en la comunidad internacional de académicos y políticos, cobrando mayor fuerza hasta la década de 1990, cuando logran ser incorporados en los intereses de movimientos sociales y las preocupaciones de los organismos internacionales y una gran cantidad de gobiernos nacionales.

El desarrollo como equilibrio de las variables macroeconómicas

Aunque los diferentes temas del desarrollo como el ambiental o el enfoque de género comienzan a situarse en las agendas de organismos internacionales y de diversas naciones, los enfoques inspirados en la economía neoclásica se sitúan desde finales de la década de 1970 como los paradigmas hegemónicos en la reflexión teórica de las universidades estadounidenses más influyentes en la comunidad científica.

⁵ Donella H. Meadows *et al.*, *Los límites del crecimiento: Informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1972.

Este nuevo modelo económico reivindica el mecanismo de mercado como agente más adecuado de asignación de recursos. Es decir, ante la crisis estructural del capitalismo industrializado en la década de 1970 y su posterior transmisión hacia América Latina, mediante la crisis de la deuda derivada del agotamiento y de la postergación forzada de los modelos de desarrollo endógenos, se gesta un posicionamiento que sugería el establecimiento de un Estado mínimo para eliminar las distorsiones en los mercados, así como políticas para la promoción del desarrollo basado en la apertura de las economías.

Respecto a los países subdesarrollados, estas reflexiones argumentaron que la apertura comercial de sus economías y la instrumentación de políticas de ajuste y cambio estructural serían los instrumentos adecuados para transitar a un estadio superior de desarrollo con base en el abatimiento de los desequilibrios macroeconómicos.

El desmembramiento de la Unión Soviética y la contención de las llamadas “multitudes peligrosas” facilitaron el avance de este modelo. Así, economistas como Milton Friedman, Anne O. Krueger, Jeffrey Sachs, entre otros, se convierten en los referentes principales de organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, y de la mayoría de gobiernos latinoamericanos.

Las implicaciones de las políticas de ajuste y cambio estructural, expresadas en políticas de privatización, desregulación, control de la inflación, entre otras, desencadenaron escenarios económicos adversos tanto en los Estados Unidos como en otras regiones menos prósperas. Mientras el Sureste Asiático venía experimentando altas tasas de crecimiento económico con base en mecanismos de coordinación entre las empresas y los gobiernos, los países que adoptaron fielmente las políticas inspiradas en la economía neoclásica vieron contraídas sus economías y sus niveles de bienestar social. Ante estos acontecimientos, varias reflexiones teóricas en torno al desarrollo tendieron a complementar a aquellas definiciones que entendieron a este proceso como un necesario equilibrio macroeconómico.

La reforma institucional como vía para el desarrollo

El surgimiento del neoinstitucionalismo económico ha atribuido las causas de la inviabilidad de las políticas, que enfatizan la procuración de los equilibrios macroeconómicos, a la debilidad e ineficiencias de las instituciones. A partir de ello, algunas comunidades científicas voltean la mirada a la interpretación de la relevancia de las instituciones en el desarrollo económico. Como resultado de estas reflexiones, organismos internacionales, como el Banco Mundial, promovieron con determinación, durante la década de 1990, una segunda generación de reformas que redefiniera los marcos institucionales en materia de administración pública, procuración de justicia y regulación de los mercados financieros. Sin desligarse de las políticas de ajuste y cambio estructural, más bien complementándolas, desde estas perspectivas se señala que las reformas institucionales representan mecanismos importantes para el logro del desarrollo.

El desarrollo desde la diversidad de enfoques teóricos hacia finales del siglo xx

Las consecuencias negativas de las políticas de ajuste y cambio estructural incentivaron, de nueva cuenta, un amplio abanico de posibilidades temáticas en la idea y las intervenciones del desarrollo. Una de las teorías del desarrollo que adquiere mayor relevancia durante la década de 1990 es aquella relacionada con el enfoque de las capacidades propuesta por Amartya Sen. Desde esta perspectiva teórica, al desarrollo se le define como un proceso de expansión de las libertades a partir de la formación y fomento de las capacidades humanas que privilegien una forma de vida que los individuos valoren. Se propone como un enfoque integral que no reduzca el concepto de desarrollo tan sólo al crecimiento del producto interno bruto, sino que lo amplíe a dimensiones como la democracia en los sistemas políticos, el acceso a la educación, y una vida larga y saludable. Por tanto, al incorporar el concepto de desarrollo humano, fenómenos como la pobreza son definidos más allá de los parámetros convencionales de ingreso monetario. Este

enfoque teórico ha logrado traducirse en indicadores como el índice de desarrollo humano difundido por la ONU.⁶

Las respuestas teóricas más contundentes a la debacle provocada con las políticas de ajuste y cambio estructural han provenido de aquellos enfoques de la economía que enfatizan la importancia de las relaciones complementarias entre el Estado y la economía, así como las intervenciones redefinidas del primero en el proceso de desarrollo. Joseph Stiglitz es uno de los impulsores de estas teorías que, con base en el cuestionamiento de las funciones deformadas de los organismos financieros internacionales, pone en tela de juicio la inviabilidad de lo que él define como el fundamentalismo de mercado.

El referente principal de los análisis que aparecieron durante la década de 1990 se centró en las crecientes relaciones de interdependencia de la economía mundial. De esta manera, aparecen estudios que enfatizan el desarrollo local o endógeno con base en la formación y consolidación del capital social, argumentando que al rescatar la relevancia de la cultura y al formularse proyectos autogestivos, las comunidades remontarían las condiciones adversas de pobreza.⁷ Otros más, recuperando el concepto de desarrollo regional que ya venía discutiéndose desde décadas previas, señalan la importancia que adquieren los espacios locales ante la globalización, se reivindica la planeación territorial orientada al abatimiento de las desigualdades territoriales y el aprovechamiento de los recursos y las sinergias de los agentes de las regiones como detonantes de desarrollo.

Los estudios sobre el desarrollo que privilegian el análisis de los agentes y actores sociales parten de la crítica a los límites y promesas incumplidas de modelos de desarrollo anteriores y a los fracasos experimentados en diversas partes del

⁶ Amartya K. Sen, *Bienestar, justicia y mercado*, Barcelona, Paidós, 1998.

⁷ Bernardo Kliksberg, "Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo", *Revista de la CEPAL*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Núm. 69, diciembre de 1999, pp. 85-102.

mundo. Los movimientos ambientalistas, las comunidades regionales, el papel de la mujer en el desarrollo, y la emergencia de las organizaciones no gubernamentales se posicionan como nuevos objetos de estudio y/o sujetos de cambio que trascienden los análisis que privilegian la centralidad del Estado y/o la inviabilidad del mercado en el proceso de desarrollo.

En suma, a partir de lo anterior, las teorías del desarrollo han redefinido las metas del crecimiento, de tal manera que se ha gestado una sucesión que privilegia distintos objetivos: crecimiento del producto interno bruto → crecimiento del PIB *per capita* → formulación de indicadores no monetarios (índice de desarrollo humano) → lucha contra la pobreza → formación y fomento de capacidades humanas → libertad → desarrollo sostenible.

Las teorías macroeconómicas que sustentaron este tránsito cambiaron así: análisis de Harrod-Domar → fuentes del crecimiento de propuestas por Robert Solow → nueva teoría del crecimiento que enfatiza la función del conocimiento en el aumento de la productividad. La acumulación de capital a lo largo de esta evolución se transformó de la siguiente manera: formación de capital físico → formación de capital humano → formación de capital intelectual → formación de capital social. En tanto que las intervenciones estatales sugeridas evolucionaron de la siguiente forma: programación → Estado minimalista → complementariedad entre el Estado y el mercado.⁸

Así, del desarrollo sin adjetivos y reducido al crecimiento económico, se transitó durante las últimas tres décadas a formulaciones relativas al desarrollo sustentable, al desarrollo humano, al desarrollo territorial y al desarrollo con perspectiva de género. Otro cambio significativo es el tránsito de las perspectivas globales del

⁸ Gerald M. Meier, "Introduction: ideas for development", en Gerald M. Meier y Joseph E. Stiglitz (eds.), *Frontiers of development economics: The future in perspective*, Estados Unidos de Norteamérica, The World Bank-Oxford University Press, 2001, pp. 1-12.

desarrollo, propuestas en grandes cuerpos teóricos donde se privilegian las escala mundial y nacional, hacia los enfoques más específicos, donde lo regional y lo local son revalorados y adquieren un nuevo significado en los temas de interés de las ciencias sociales y de las formulación de enfoques y políticas de desarrollo.

Es precisamente la perspectiva regional y local una de las que ha ganado mayor presencia en el diseño de las políticas públicas y estrategias de desarrollo. Así, de la preocupación por la preservación a largo plazo del medio ambiente, la reivindicación de las sociedades y culturas locales y de la importancia que adquieren los actores y agentes sociales organizados, se derivan las reflexiones, propuestas y acciones en torno a la idea de desarrollo regional y de desarrollo regional sustentable.

CUADRO 1.1
Principales enfoques teóricos en la idea de desarrollo

ENFOQUES TEÓRICOS	PERIODO	CONCEPTOS BÁSICOS	PROPUESTAS DE POLÍTICA	AUTORES REPRESENTATIVOS
Propuestas clásicas	Siglos XVIII y XIX	- Modernidad. - Progreso. - Orden.	<ul style="list-style-type: none"> Desde la perspectiva liberal: situar al mercado como la institución que ordena y regula el proceso económico. Aunado a ello, se asume la necesidad de la armonía, del orden y de la racionalización de las sociedades. Desde la tradición marxista: el tránsito a una sociedad organizada bajo el modo de producción comunista. 	Adam Smith, Émile Durkheim, Max Weber, Karl Marx.
La teoría de la modernización	1945-1957	- Sociedad tradicional / sociedad moderna. - Efecto derrame.	<ul style="list-style-type: none"> La industrialización y el consumo masivo para abandonar las condiciones de sociedad tradicional. 	Arthur A. Lewis, W. Rostow, B. F. Hoselitz, Albert Hirschman, entre otros.
La reflexión latinoamericana	1960-1970	- Centro / periferia. - Dependencia. - Desarrollo dependiente.	<ul style="list-style-type: none"> La CEPAL propuso la industrialización sustitutiva de importaciones para lograr la autonomía en el desarrollo. Las versiones radicales de la teoría de la dependencia sugirieron la ruptura con las relaciones capitalistas de producción para abandonar el desarrollo dependiente. 	Raúl Prebisch, Aníbal Pinto, Celso Furtado, Andre Gunder Frank, F. H. Cardoso, Theotonio Dos Santos, entre otros.

CUADRO 1.1 (CONTINUACIÓN)

ENFOQUES TEÓRICOS	PERIODO	CONCEPTOS BÁSICOS	PROPUESTAS DE POLÍTICA	AUTORES REPRESENTATIVOS
El desarrollo adjetivado	Desde la década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo sustentable. - Perspectiva de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar las implicaciones medioambientales del crecimiento económico, así como el papel de la mujer en este proceso. 	Variedad de consultores de la ONU y de activistas universitarios.
Versiones contemporáneas de la economía neoclásica	Desde la década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad. - Libre mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apostar por un desarrollo exógeno con base en el equilibrio macroeconómico. 	Milton Friedman, Anne O. Krueger, Jeffrey Sachs.
Nuevo institucionalismo económico	Desde la década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones. - Derechos de propiedad. - Contratos. - Elección pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar y fortalecer las instituciones para mejorar el desempeño económico y garantizar las transacciones económicas. 	Douglas North, Oliver Williamson, Ronald Coase, entre otros.
El enfoque de las capacidades humanas	Desde la década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo como libertad. - Capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar y estimular las capacidades humanas que contribuyan a la expansión de las libertades. 	Amartya Sen.
Críticas al fundamentalismo de mercado	Princ.- pios del siglo XXI	<ul style="list-style-type: none"> - Gobernanza global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas a los organismos financieros internacionales para lograr una adecuada gobernación de la globalización, y fomentar la complementariedad entre el Estado y el mercado. 	Joseph Stiglitz.
Enfoque del capital social	Desde mediados de la década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Capital social. - Cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las expresiones culturales de las comunidades y las relaciones de confianza y reciprocidad entre los individuos para organizar proyectos de desarrollo autogestivos. 	Robert Putnam, James Coleman, Bernardo Kliksberg, entre otros.
Enfoques territoriales del desarrollo endógeno	Desde la década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Territorio. - Desigualdades territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar el desarrollo de los espacios locales y aprovechar sus ventajas comparativas y competitivas para insertarse en la economía mundial. 	Vázquez Barquero, Milton Santos, Sergio Boisier.
Análisis de los agentes y actores sociales	Desde la década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad de formas de vida. - Actor social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la racionalidad de actores y agentes sociales como los movimientos ambientalistas, las mujeres organizadas y las ONGs para aprovechar su participación en la planeación del desarrollo. 	John Friedman, Arturo Escobar, Carlos W. Porto Gonçalves, entre otros.

FUENTE: Elaboración propia.

1.2 Desarrollo regional y políticas de desarrollo regional

La vertiente regional del desarrollo fue motivo de preocupación cuando se percibió que los territorios nacionales mantenían a lo largo del tiempo una estructura desigual y asimétrica de sus regiones. Esto significaba que los procesos productivos, las áreas de poblamiento y la urbanización presentaban cierta selectividad que configuraba espacios polarizados caracterizados por zonas dinámicas y zonas atrasadas.

A partir de esta situación se reconoció la necesidad de instrumentar medidas compensatorias con un sentido espacial. Estas acciones tenían como finalidad buscar un crecimiento cohesionado de la economía nacional con énfasis en el apoyo hacia las regiones más atrasadas y con mayores desventajas. Éste fue el principio original que perfiló un estilo y una generación de políticas regionales, es decir, el conjunto de medidas compensatorias destinadas a reducir los desequilibrios interregionales.⁹

Las políticas regionales de esta naturaleza ocuparon un lugar importante en las agendas de desarrollo de diversos estados nacionales desde la década 1930 y, principalmente, al finalizar la Segunda Guerra Mundial. En ese contexto, el Estado se erigió como la instancia más importante para conducir los procesos de desarrollo de las regiones, así como sus formas de integración a los proyectos nacionales.

Bajo un esquema de abierta intervención del Estado, la política regional se configuró a través de distintas acciones e instrumentos. La planeación regional y la gestión territorial legitimaron formas de intervención y regulación estatal, expresadas en la definición de regionalizaciones, marcos legales, instituciones, programas y

⁹ José Gasca Zamora, "Políticas regionales de primera y segunda generación. Hacia una nueva propuesta para el caso de las regiones mexicanas", en Víctor A. Acevedo y César Lenin Navarro (coords.), *Globalidad, desarrollo y región*, México, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo-Universidad de Guadalajara, 2003.

proyectos. Todo este conjunto de recursos se propuso incidir en procesos deseables de direccionamiento del desarrollo regional según las escalas de acción de la política pública estatal y gubernamental.

La institucionalización de acciones sobre las regiones definió un estilo de política pública gubernamental que mantuvo su vigencia hasta la década de 1980. En este sentido, Helmsing¹⁰ señala que a partir de la segunda mitad del siglo xx se pueden identificar tres generaciones en la forma de concebir y abordar el problema del desarrollo a través de políticas y estrategias regionales.

La primera generación surge entre las décadas de 1940 y 1950. El tema central de preocupación era el crecimiento económico, pues al ser desigual y selectivo en el territorio se creaban desigualdades regionales. En términos de interpretación surgieron distintas apreciaciones entre quienes señalaban que las desigualdades se incrementarían durante el tiempo y, por el contrario, quienes postulaban que el mercado tendía a generar equilibrios y procesos de convergencia regionales.

Para resolver este problema se elaboraron propuestas de inspiración keynesiana, que privilegiaron las acciones de mediación del Estado en los procesos de desarrollo territorial. El Estado keynesiano definió un estilo de desarrollo basado en políticas públicas orientadas a reducir los impedimentos de la movilidad de los recursos y a transferir elementos monopólicos que mantuvieran los precios fuera de sus niveles competitivos. En términos espaciales esto significa la incorporación de políticas subsidiarias y compensatorias para favorecer determinadas regiones y, por otra parte, la generación de condiciones necesarias para direccionar geográficamente el proceso de acumulación del capital.

¹⁰ A.H.J. (Bert) Helmsing, "Teorías del desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación", *Estudios Urbano Regionales*, Santiago de Chile, Vol. 25, Núm. 75, septiembre de 1999.

La política regional de corte keynesiano se expresó de distintas maneras, aunque con una clara tendencia para favorecer los espacios urbano-industriales, considerados como los núcleos modernizadores del desarrollo nacional y regional. Se privilegió así la concentración de recursos en grandes proyectos de infraestructura física; se impulsó la creación de polos de desarrollo; se otorgó prioridad al sector industrial a través de proyectos y programas de parques, ciudades y corredores industriales; se crearon mecanismos de compensación hacia determinadas ciudades y regiones.¹¹

En el caso de los espacios rurales, se impulsaron desde la década de 1940 grandes proyectos hidroagrícolas basados en la construcción de presas hidroeléctricas y sistemas de riego para el desarrollo agropecuario y agroindustrial. Hacia principios de la década de 1970 se formularon varios programas para el impulso del campo y las regiones agrícolas a través del llamado Desarrollo Rural Integrado. Sin embargo, la situación del medio rural, por lo menos en lo que toca a nuestro país, se ha mantenido en una profunda crisis estructural desde la década de 1970. Su dinámica estuvo vinculada a las políticas de subsidios a los precios de los productos del campo y el financiamiento estatal. Estos factores permitieron generar una cierta estabilidad hasta la década de 1980.

Bajo este esquema intervencionista del Estado se crearon instrumentos complementarios tanto en las ciudades como en el campo, entre éstos encontramos incentivos fiscales y financieros, precios preferenciales, energéticos a precios subsidiados, expropiación y acceso a terrenos y dotación de infraestructura, entre otros factores. Este conjunto de acciones pretendían incidir en determinada localización de empresas y estimular la demanda local para reducir las desventajas regionales.

¹¹ John Maynard Keynes, *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997.

Durante las décadas de 1970 y 1980 tuvieron lugar distintos procesos que obstaculizaron el desempeño de las políticas de Estado orientadas a la regulación estatal y la corrección de las desigualdades regionales, tal como venían operando. Las crisis fiscales recurrentes en diversos países y el nuevo entorno mundial promovían la apertura de las economías nacionales y procesos de desregulación estatal y reestructuración productiva y territorial.

En este contexto, algunos países industrializados “descubrieron” y formularon estrategias de desarrollo regional no ortodoxas, a partir de los procesos de reestructuración territorial que venían ocurriendo en esos mismos países. El fenómeno observado fue un declive de sus regiones tradicionales frente a otras regiones que desarrollaron capacidades para competir en el mercado internacional. Estas regiones emergentes, ubicadas principalmente en Europa y Estados Unidos, denominadas “nuevos distritos industriales”, han sido consideradas como ejemplos paradigmáticos en un nuevo esquema de desarrollo regional industrial, basado en capacidades locales de innovación que permite el desarrollo de mercados endógenos y mejorar las condiciones para competir en mercados internacionales.

La posibilidad que brindan los procesos de flexibilización a escala territorial y su expresión en forma de distritos industriales es considerada como un elemento cualitativo de la segunda generación de políticas de desarrollo regional. A diferencia de la primera fase, el Estado ya no representa necesariamente el centro de conducción política y económica. El desarrollo se concibe como un proceso que se consigue fomentando los roles de cooperación entre diversos actores como empresas, gremios industriales y sindicatos. Bajo este esquema el Estado es considerado como un agente cuyas acciones se acotan a los mecanismos de gestión y fomento para el desarrollo. Con ello se espera desarrollar un conjunto de habilidades, recursos y conocimiento de la región y la comunidad regional.¹²

¹² Helmsing, *op. cit.*

El desarrollo regional, concebido como un proceso de organización y cooperación de los diferentes actores para aprovechar mejor los recursos y aumentar la eficiencia de los agentes en los procesos productivos, ha cobrado relevancia desde la década de 1990. Esta vertiente, que identifica nuevos factores detonadores de desarrollo regional, se inspiró en las experiencias que mostraban varias regiones en países como Alemania, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia y Japón. A partir de ello, se propusieron nuevas estrategias de desarrollo regional que consideran la importancia de desarrollar sinergias, capacidades y conocimiento como detonadores de procesos de desarrollo regional endógeno. Bajo este enfoque se valora el ámbito mundial como escenario de competencia, por ello, las políticas no solamente se restringen a ámbitos locales, sino que consideran la posición y el posicionamiento de sistemas regionales de producción en el contexto global.

Las políticas regionales de esta naturaleza han sido catalogadas en una tercera generación. Consideran que no se requiere invertir más recursos desde el Estado, sino aumentar la “racionalidad sistémica” en el uso de recursos y programas existentes. Este enfoque supera la oposición entre políticas de desarrollo endógeno-exógeno, y presupone mecanismos de complementariedad y articulación entre los actores: Estado-sector privado-sociedad civil y las escalas de acción: local, regional, nacional e internacional.¹³

Estas políticas de desarrollo regional se han diseñado bajo un enfoque neoclásico del crecimiento económico, y parten del supuesto que el libre juego de las fuerzas del mercado conduce a los países y sus regiones a igualar sus niveles de desarrollo, convirtiendo en innecesarias las políticas intervencionistas al estilo del enfoque keynesiano que modeló la primera generación de políticas regionales.

Bajo este escenario, según Porter, el Estado debe proporcionar el marco para un entorno favorable; es decir, actuar como agente promotor, responsable de dotar de

¹³ *Ibid.*

infraestructura básica, desarrollo tecnológico y servicios de educación y salud, para permitir a los agentes económicos competir con ventaja en el mercado internacional. El análisis de nuevas situaciones, la gestión de visiones compartidas y el esfuerzo conjunto de los actores del desarrollo regional, aunado al papel facilitador y promotor del desarrollo, han ganado terreno en los principios que guían la política regional de muchos países, sobre todo cuando se antepone como objetivo de las políticas regionales la competitividad regional y la inserción en la economía mundial.¹⁴

En el caso de México, la evolución que ha tenido la política de carácter regional mantiene ciertas similitudes con las dos primeras generaciones identificadas por Helmsing. Esto es que durante la segunda mitad del siglo xx se presentaron políticas regionales de corte keynesiano y más recientemente se han adoptado los parámetros de las políticas regionales de segunda generación de corte neoclásico. En ambos casos, lo que se percibe durante un periodo de casi 50 años han sido cambios y continuidades en las políticas regionales y las diferentes formas de intervención territorial implementadas por el Estado mexicano.

Desde la década de 1940 hasta mediados de la de 1980, las políticas regionales se diseñaron bajo el esquema de economía cerrada, donde los procesos de acumulación y reproducción del capital se comandaron desde el Estado. Bajo un marco de centralismo y presidencialismo exacerbado se promovió la industrialización por sustitución de importaciones y procesos de inversión y promoción estatales que incluían la creación de infraestructura económica, exención de impuestos, abastecimiento de energéticos baratos, entre otros, ello significaba esquemas privilegiados y/o compensatorios hacia distintas regiones y ciudades.

En esta etapa se crean leyes y programas de impulso al desarrollo industrial (Leyes de Exención Fiscal, 1940; Leyes de Industrias Nuevas y Necesarias, 1941-

¹⁴ Alejandro Indacochea, "La promoción país y el desarrollo de las ventajas competitivas", *Comercio Exterior*, México, Vol. 51, Núm. 8, 2001.

1955; Programas de Parques y Ciudades Industriales, 1960-1970). La construcción de infraestructura física, principalmente redes de transporte y equipamiento urbano, permitió la interconexión del incipiente sistema de ciudades y la consolidación de las principales zonas urbanas del país.

En este sentido, la capital del país y las entidades del centro se fortalecieron como el núcleo demográfico del país y el eje de desarrollo industrial. Es justamente en la megalópolis del centro donde se ha fortalecido un sistema urbano altamente integrado a la ciudad de México a través de las redes de ciudades que le circundan: Pachuca, Toluca, Cuernavaca, Tlaxcala y Puebla, quienes desempeñan funciones de pivotes para el desarrollo manufacturero y la circulación de mercancías entre el centro y el resto del país.

Durante la década de 1970 y principios de la de 1980 se institucionalizaron esquemas que permiten otorgarle un relativo orden a las propuestas de desarrollo regional y territorial de nuestro país. Además de diversas acciones aisladas o coyunturales para promover el desarrollo de regiones en planes y programas, por ejemplo, para las zonas áridas (1970), el Istmo de Tehuantepec (1972), las zonas marginadas (1977), la Chontalpa, la Frontera Norte, entre otros; en esta fase se logró integrar la primera ley de asentamientos humanos (1977) que le otorgó una nueva dimensión a los procesos de ocupación y regulación del territorio, y no fue sino hasta principios de la década de 1980 que se generó el primer sistema nacional de planeación, a partir del cual se incorporaban las entidades federativas y los municipios a los procesos de gestión de desarrollo regional en sus respectivos ámbitos político-administrativos.

Aunque hubo avances importantes en la creación de los sistemas de planeación territorial y regional, hasta el momento los esfuerzos para crear un marco institucional sólido y articulado han tenido limitaciones. Por ello, es necesario identificar los niveles en que las políticas públicas mantienen un sentido regional en el caso de nuestro país.

De acuerdo a Ferreira¹⁵ existen cuatro modalidades en donde se expresan las políticas regionales y responde a objetivos específicos: 1) Una *política de desarrollo*, esto es el marco de referencia global respecto al desarrollo nacional, susceptible de guiar los patrones de desarrollo territorial y los programas regionales. 2) Una *política regional nacional* orientada a articular estrategias de desarrollo e integración de grandes territorios. 3) *Políticas regionales* que promueven proyectos interestatales y esquemas de articulación territorial. 4) *Planes y programas de carácter estatal y municipal* que buscan orientar los patrones de desarrollo y coordinar los procesos de inversión hacia dentro de estas unidades político-administrativas.

Ante la ausencia de una política regional explícita, los diferentes instrumentos en este renglón han quedado circunscritos a programas predominantemente macroeconómicos, apoyados en la promoción de estrategias sectoriales identificadas en los planes de gobierno del pasado y en la mayoría de los que actualmente prevalecen. Así, en nuestro país, la mayoría de los planes, programas y proyectos con sentido regional y territorial han mantenido efectos aislados, coyunturales y con impactos focalizados.

Esta forma de concebir e instrumentar el desarrollo regional desde las políticas y acciones del Estado ha servido para el impulso de determinados sectores, regiones y ciudades, sin embargo, también ha generado efectos contrapuestos, pues las ventajas quedan contrarrestadas por los impactos derivados de las asimetrías regionales. Ante tal evidencia, las políticas regionales en México han sido medidas que amortiguan, en parte, la ausencia de una política integral del desarrollo que tome en cuenta las condiciones, capacidades y necesidades de las propias comunidades regionales.

¹⁵ Héctor Ferreira, "Continuidad y cambio en la política regional", ponencia presentada en las *Sextas Jornadas Multidisciplinarias del CRIM-UNAM*, Cuernavaca, Morelos, 2003.

Desde mediados de la década de 1980, nuestro país transita hacia un modelo de apertura. En este esquema se centra el interés hacia el comercio exterior y el desarrollo de sectores exportadores. En este periodo se puede hablar de un nuevo estilo de políticas públicas donde tienen lugar diversos procesos de desregulación de nuestra economía y se fomenta una mayor apertura a las inversiones extranjeras directas, consideradas como una de las principales fuentes para el financiamiento del desarrollo de ciertos sectores y regiones.

Bajo este esquema de desarrollo exógeno, el Estado deja de ser el principal vertebrador de los procesos territoriales y de acciones de corte regional. Las expresiones territoriales del desarrollo en esta fase se orientan hacia la consolidación de nuevos procesos urbano-industriales a nivel nacional, generación de infraestructura productiva y consolidación de plataformas exportadoras en ciudades que se ubican en las regiones del centro-occidente, el centro-norte del país y la frontera con Estados Unidos. Como resultado se configura un modelo territorial más descentralizado, a diferencia del anterior, emerge un nuevo espacio de desarrollo hacia las entidades del centro, occidente y norte del país. Este dinamismo experimentado por estas regiones ha estado marcado por el emplazamiento de sectores manufactureros dinámicos, vinculados a inversiones transnacionales y del mercado externo. Éste sería el caso de ciudades como Aguascalientes, Guadalajara, Hermosillo, Querétaro, San Luis Potosí y Saltillo, entre otras.

En términos de políticas de carácter regional en las últimas dos décadas han predominado tres modalidades.

Una de ellas se podría denominar el “enfoque regional asistencialista”, representado por programas de gasto social dirigidos hacia grupos identificados en pobreza extrema o con alto grado de marginación, éste es el caso de los programas regionales de Solidaridad implementados durante la administración de Salinas y los programas de microrregiones de las administraciones de Zedillo y de Fox.

El segundo enfoque corresponde a los programas dirigidos a consolidar y/o mejorar el posicionamiento de centros urbanos a través de equipamiento e infraestructura física, éste sería el caso de diversos programas de desarrollo urbano, el de 100 ciudades medias, que tuvo vigencia durante el sexenio de Salinas, y los programas Hábitat y de Desarrollo Urbano y Ordenamiento Territorial de las últimas dos administraciones.

El tercer enfoque corresponde a los programas y proyectos que tienen como objetivo crear y ampliar infraestructura productiva en grandes espacios regionales, a través de redes de transporte y comunicaciones: carreteras, puertos, aeropuertos, hidroeléctricas, redes de fibra óptica, etc. En programas, como la Escalera Náutica del Mar de Cortés, el Programa de Desarrollo Regional de la Frontera Norte, el Proyecto de Gran Visión para el Centro del País y el Plan Puebla-Panamá, instrumentados en la presente administración, se considera la importancia que tiene la generación de infraestructura productiva como factor de competitividad, bajo el supuesto que incrementa la conectividad de los mercados y reduce los costos de movilidad de las mercancías y por que puede contribuir a atraer inversiones foráneas, detonar nuevas actividades económicas y posibilitar el aprovechamiento de recursos endógenos.

Bajo esta lógica, una de las directrices, adoptadas durante la administración del presidente Fox, establece que una forma de revertir los desequilibrios del país es insertando las regiones rezagadas a los procesos globales, mediante la creación de infraestructura, el redireccionamiento de la inversión para el aprovechamiento de recursos naturales en espacios con agua, biodiversidad, energéticos, por su posición geográfica estratégica a los esquemas de circulación y distribución de mercancías, la promoción de mayores flujos de inversión productiva para incrementar el ingreso, mejoramiento de la calidad de vida, fomento al arraigo regional y contención de los flujos migratorios hacia Estados Unidos

Es notorio que, a partir del análisis de estrategias macrorregionales de esta naturaleza, los resultados en términos del desarrollo favorecen sólo la incorporación de ciertos sectores, regiones y ciudades. En todo caso, los beneficios a muchos estados y municipios suelen diluirse, toda vez que las políticas de desarrollo privilegian la escala de inversiones internacionales, los mercados exportadores y la ampliación de mercados nacionales previamente constituidos.

Ello representa un verdadero reto no sólo para los diseñadores de la política regional y los tomadores de decisiones, sino principalmente para las comunidades que quedan excluidas de estas visiones macrorregionales del desarrollo. Las escalas nacional y local se expresan así como dos niveles contrapuestos ya que se mueven bajo distintas lógicas y prioridades, o lo que es lo mismo: dos racionalidades diferentes de la idea de desarrollo. Esta situación ha desembocado en la constitución de movimientos de resistencia social y foros alternativos que consideran los megaproyectos regionales del gobierno federal como verdaderas amenazas a la integridad y permanencia de las comunidades locales y sus culturas.

A partir de esta situación, en los últimos años se ha colocado en el centro de la discusión los parámetros que deberían guiar los procesos de desarrollo regional tanto en su escala macrorregional (nacional), pero principalmente en su dimensión regional y local. Esta discusión se centra primordialmente en cuáles deben de ser los factores detonadores del desarrollo, qué agentes deben de conducir el proceso, qué objetivos se deben de alcanzar con un proceso de esta naturaleza y a través de qué medios se puede llevar a cabo dicho proceso.

Los enfoques tradicionales que prevalecen en México suponen que el desarrollo regional es un proceso que se induce a través de factores exógenos a la región, vía inversiones en infraestructura productiva pública o privada, instrumentos compensatorios de carácter productivo y subvenciones a las regiones pobres a través de gasto social focalizado. En dicho esquema el agente dinamizador ha sido el Estado a través de diversas acciones de política pública y esquemas de planeación

centralizada. Por otra parte, aunque los agentes privados participan activamente en las formas de financiamiento e inversión para el desarrollo y la generación de empleos en los últimos años, no representan promotores de desarrollo regional *per se*, debido a que no son capaces de generar procesos amplios, diversificados y sostenidos de desarrollo en las regiones o localidades donde suelen implantarse.

Debido a lo anterior, en algunos casos se han ido constituyendo visiones y enfoques del desarrollo que intentan recuperar los medios para endogeneizar el desarrollo. Este proceso reivindica justamente el potencial de los agentes económicos, institucionales y sociales a escala local, así como la generación de espacios de participación y cooperación para articular procesos de desarrollo más allá de las instancias gubernamentales y los programas asistencialistas tradicionales.

La construcción de nuevos parámetros del desarrollo, en ese sentido, se expresa en la emergencia de las siguientes tendencias:

- Prioridad a la integración de políticas de corte territorial en todas sus escalas: regional, local, rural y urbana.
- Reconocimiento de visiones integrales que permiten articular políticas y acciones sectoriales y recuperación de la idea de multifuncionalidad de los territorios.
- Adecuación de funciones en los espacios de participación y decisión tendientes hacia la descentralización y el empoderamiento de actores en escalas locales y regionales.
- Asociacionismo entre los actores gubernamentales y grupos económicos y sociales.
- Incorporación de la idea del desarrollo sustentable como principio organizador en los esquemas de planeación nacional y gestión local y regional.

Es precisamente en esta última tendencia que recuperamos los parámetros que vienen incidiendo en la constitución de la vertiente de sustentabilidad sobre bases territoriales como una alternativa que se ha considerado viable en la formulación de estrategias de desarrollo de los espacios regionales y locales.

Impulsar estrategias de desarrollo sustentable en ámbitos territoriales responde, en parte, a la conjunción de iniciativas de carácter ambiental como a la puesta en marcha de procesos innovadores, principalmente de desarrollo rural. La incorporación del medio ambiente como un activo importante de desarrollo regional y local ofrece así el despliegue de nuevas actividades productivas, de forma complementaria a las actividades convencionales que se llevan en el campo.

1.3 Sustentabilidad ambiental: La adopción de un enfoque en las estrategias de desarrollo a escala regional y local

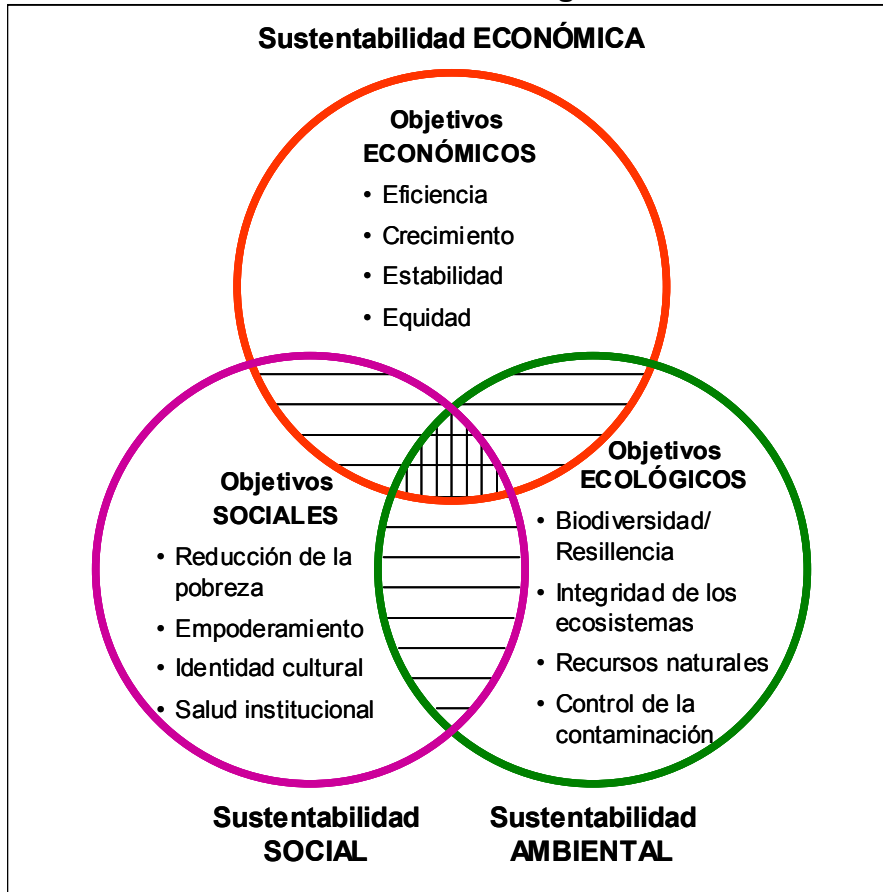
El desarrollo sustentable parte esencialmente de una connotación de renovación continua en el tiempo que implica la posibilidad de utilización de los recursos por parte de las generaciones futuras.

El desarrollo sustentable es la resultante de un conjunto de decisiones y procesos que deben de llevarse a cabo por generaciones de seres humanos para su propio bienestar. Lograr el desarrollo sustentable, en términos operativos, se realiza en tres entornos o ámbitos: el económico, el ambiental y el social, refiriendo estas vertientes a territorios específicos a fin de instrumentar acciones encaminadas a tal fin.

Originalmente en cada uno de estos ámbitos se ha propuesto un conjunto de objetivos a seguir como la reducción de la pobreza, el empoderamiento, la identidad, la equidad, la eficiencia, la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales y el control de la contaminación.

DIAGRAMA 1.1

Los Tres Círculos del Desarrollo Regional Sustentable



FUENTE: Munasinge 1993, Dalai-Claytone *et al.* 1995, Serageldin 1993, tomado de FEE, 2002.¹⁶

Así, en términos sociales la sustentabilidad implica equidad y bienestar y la búsqueda de eficiencia distributiva; en términos económicos implica crecimiento y rentabilidad, así como eficiencia distributiva de largo plazo; finalmente, en cuestiones ambientales implica equidad intra e intergeneracional y principios de conservación ecológica y paisajística.

Sin embargo, la naturaleza de la sustentabilidad en los tres ámbitos señalados no es el resultado de una suma simple de objetivos de políticas tradicionales, yuxtaponiendo o abordando por separado metas económicas, sociales y

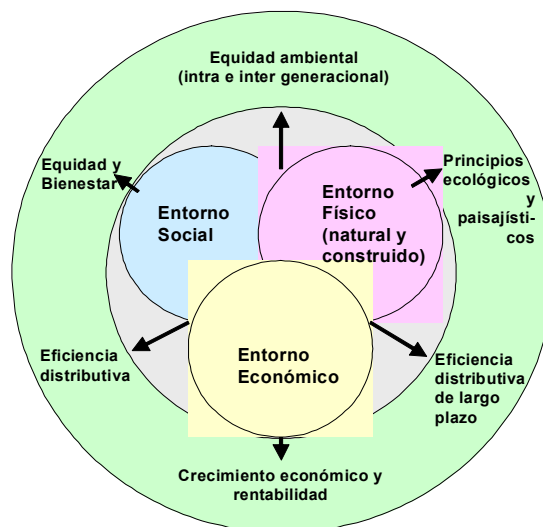
¹⁶ FEE (Forum for Economics and Environment), *Environmental Economics and Natural Resource Policy Analysis, Training Manual for FEE*, Secretariat Office, Pretoria, Sudáfrica, mayo 2002.

ambientales. Esto significa que las políticas de sustentabilidad no deberían de comprender el espectro total de objetivos y campos, sino las áreas que permite la integración de principios regulatorios de los tres subsistemas, con el fin de articular en forma comprensiva la lógica, los objetivos y los instrumentos de política en búsqueda de la sustentabilidad.

Los principios integrados, que se pueden observar en el DIAGRAMA 1.2, se refieren a los siguientes:

La *eficiencia distributiva de largo plazo* a través de la internalización de los costos sociales y de la construcción de un mercado que pueda tratar adecuadamente las externalidades ambientales y valorar los beneficios futuros y no sólo inmediatos. La *eficiencia distributiva* que permite al mayor número de habitantes el acceso al conocimiento, vivir en ambientes estables y acceder a los beneficios del desarrollo económico. La *equidad ambiental* se refiere no sólo a producir valores ambientales, sino a garantizar el acceso y disfrute por toda la población tanto presente como futura de una relación de solidaridad inter e intra generacional.

DIAGRAMA 1.2



FUENTE: OECD, *OECD Territorial Outlook. Territorial Economy*, Organization for Economic Co-operation and Development, París, 2001.

La cuestión ambiental se convirtió en un asunto de prioridad mundial cuando se reconoce que el crecimiento económico no podía seguir siendo ilimitado porque ello tendría un elevado costo para el planeta y la sociedad mundial. En este sentido, biólogos, economistas, físicos, ingenieros y otros científicos, así como la sociedad civil, empezaron desde la década de 1970 a manifestar su preocupación por los efectos que la forma de consumo y producción de la sociedad capitalista tenían en el medio ambiente global. En efecto, fenómenos físicos, biológicos y antropogénicos, como la contaminación de los océanos, del suelo y del aire, el agotamiento de los mantos acuíferos, la pérdida de la biodiversidad, la contaminación excesiva en muchas ciudades, entre otros, han sido motivo de preocupación mundial

Lo anterior generó una movilización en el propio sistema internacional y los estados, quienes comenzaron a pugnar por modificar las formas en cómo se han llevado a cabo las intervenciones de desarrollo. Como resultado de estos reclamos se incorpora el paradigma ambiental en el marco de las teorías económicas estructurales del desarrollo.

El planteamiento de esta idea parte del hecho que el desarrollo tiene que ser compatible con el medio ambiente. En este caso, el paradigma ambiental se define como una propuesta emergente de desarrollo humano y social, que resulta un utopía basada en el saber ambiental, es decir, en la reintegración del conocimiento sobre la naturaleza, el espacio, el uso de las tecnologías y la acción del hombre en el territorio.¹⁷ Esto implica la conservación de procesos ecológicos esenciales y criterios de racionalidad para el manejo de los recursos naturales y la promoción de la ordenación ambiental en el uso del suelo que permita, por ejemplo, prever los riesgos naturales.

¹⁷ Mario Bassols, "Política ambiental municipal", en Enrique Cabrero Mendoza (coord.), *Políticas públicas municipales: una agenda en construcción*, Porrúa-CIDE y Premio Gobierno y Gestión Local, 2003, p.192.

En este sentido, se reconoce y se adopta el enfoque ambiental en las posiciones sobre el desarrollo. Así, el problema ambiental de ser algo que sólo preocupaba a “hippies románticos” y a organizaciones ecologistas se posiciona como un tema de interés a escala internacional orientado a la cuestión ecológica y medioambiental del desarrollo, que es comandado por organismos mundiales como la ONU y es discutido en foros donde acuden representantes de la mayoría de las naciones del planeta.

Desde la década de 1970 se han llevado a cabo una serie de conferencias que han abordado el tema, tanto de forma general como desde sus distintas problemáticas: Medio Ambiente Humano (Estocolmo, Suecia, 1972), Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental (Tbilisi, Georgia, 1977), Informe Brundtland (1987), Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, Brasil, 1992), el Congreso de Sudáfrica sobre Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, Sudáfrica, 2002). A la par de ello, se han preparado convenciones sobre cambio climático, biodiversidad, revalorización de los bosques y control de la erosión, entre otras.¹⁸

Simultáneamente a estos foros de carácter intergubernamental, también se han realizado reuniones con la participación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), los sectores académicos y expertos que han debatido sus ideas sobre la naturaleza de los problemas ambientales y su proyección a futuro.

Como resultado de estos espacios de discusión se ha forjado, a escala internacional, el camino en la institucionalización del enfoque ecológico-medioambiental en la agenda del desarrollo. Siendo en 1987 cuando se adopta el paradigma del desarrollo sustentable, con el Informe Brundtland *Nuestro futuro Común*, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. En éste se define al desarrollo sustentable como un proceso

¹⁸ Únicamente se mencionan las que a mi juicio han sido las más representativas desde el inicio del nuevo paradigma.

que permite satisfacer las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de atender a las generaciones futuras.

Es a partir de entonces cuando el desarrollo sustentable es adoptado como un paradigma para encaminar los esfuerzos nacionales en lo económico y en lo social, de ello se derivan acuerdos y agendas internacionales tendientes a la protección ambiental y la equidad, el acceso a los recursos naturales y a mejorar las condiciones de vida que hasta ahora sólo ha disfrutado una parte pequeña de la humanidad.¹⁹

El desarrollo sustentable supone, entre muchos otros aspectos, el pleno respeto al medio ambiente y economizar en el uso de los recursos naturales, el agua, los suelos, los océanos y la atmósfera, así como la protección a la biodiversidad. En escala macroeconómica y conceptual, el desarrollo sustentable termina siendo el desarrollo económico y social integrado con protección y mejoramiento del ambiente en sus aspectos ecológicos, biológicos y físicos, con atención a la equidad social y con consideración de las consecuencias globales futuras.²⁰

El marco regulatorio de la propuesta de desarrollo sustentable está definido en la Agenda 21, un plan de acción que se dio a conocer durante la celebración de la Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro. La Agenda 21 constituye un conjunto de normas y directrices tendentes al logro de un desarrollo sustentable desde el punto de vista social, económico, ecológico. Como señala Silvio Funtowicz y Bruna de Marchi,²¹ ésta es considerada un manual de referencia para la determinación de políticas empresariales y gubernamentales, así como para la adopción de decisiones personales con las que nos adentramos en este siglo que comienza.

¹⁹ Víctor Urquidi, "Economía ambiental: una aproximación", *Comercio Exterior: Economía del Ambiente y Recursos Naturales*, México, BANCOMEXT, Vol. 48, Núm. 12, diciembre de 1998, p. 952.

²⁰ *Loc. cit.*

²¹ Silvio Funtowicz y Bruna de Marchi, "Ciencia posnormal, complejidad reflexiva y sustentabilidad", en Enrique Leff (coord.), *La complejidad ambiental*, 2ª ed., México, Siglo XXI Editores-PNUMA-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM, 2003, p. 54.

El enfoque de desarrollo sustentable ha remitido invariablemente a una dimensión territorial del desarrollo.²² La reflexión sobre la sustentabilidad y los procesos sociales ha sido uno de los factores que ha abierto la puerta a la reconsideración del concepto de territorio y con ello, se le agregaría, la consideración de la dimensión primero regional y luego local del desarrollo sustentable

La razón de lo anterior estriba en la manifestación de graves problemas ambientales tanto en el medio rural como en el urbano, como son los casos de prácticas agrícolas y/o forestales dañinas al entorno y a la biodiversidad; de problemas como la congestión, la contaminación industrial, la generación de residuos sólidos y hasta la vulnerabilidad ante desastres naturales. La presencia de estos problemas en territorios muy localizados provoca que el enfoque medioambiental necesariamente implique una dimensión territorial. Por otra parte, se podría decir contradictoriamente, la variable territorial adquiere preponderancia en el paradigma de desarrollo sustentable, cuando propuestas como la dimensión cultural de la sustentabilidad buscan rescatar los potenciales ecológicos incorporados a los estilos étnicos de aprovechamiento sustentable de los recursos imbricados en los valores culturales y en las prácticas productivas de las sociedades rurales y urbanas.²³

Así, el territorio se reivindica como una variable fundamental en la gestión del desarrollo sustentable. La preponderancia que entonces adquiere el territorio nos lleva a hablar del desarrollo sustentable, ya no sólo en términos mundiales o nacionales, sino también a nivel regional y local.

La dimensión ambiental y territorial permite reformular las estrategias regionales y locales del desarrollo por que cada territorio posee su propio potencial y

²² Daniel Hiernaux Nicolas, "Espacio-temporalidad y región", *Ciudades*, Puebla, Red Nacional de Investigación Urbana (RNIU), Núm. 34, abril-junio 1997.

²³ En este caso desde movimientos de comunidades indígenas como desde el discurso gubernamental, como en el Informe Brundtland, se reconoce por una parte que el respeto a la biodiversidad también implica un respeto a la cultura de cada pueblo y, por otra, que hay una variedad de municipios rurales o urbanos que son víctimas de las formas de desarrollo no sustentable, por lo que requieren de una atención especial.

particularidades; es a partir de esta especificidad que cada territorio debe hacerse cargo de su problemática. Esto implica, entre otras cosas, un conocimiento acabado de las fortalezas y debilidades de la zona, una gran capacidad de innovación y la existencia de una estructura capaz de estimular y de acompañar las diferentes iniciativas. En este aspecto los actores regionales y locales desempeñan un papel cada vez más relevante.

Entre ellos están la propia sociedad civil local y regional que pugna por la defensa de su cultura y por la sustentabilidad y aprovechamiento de su entorno como una dimensión más en su proceso de desarrollo.

Pero también, la inclusión de la perspectiva territorial en la estrategia sustentable del desarrollo se orienta a la búsqueda de instancias políticas regionales-locales promotoras del uso ecológicamente sostenible de los recursos naturales y de la calidad ambiental. Esto necesariamente implica la necesidad de una gestión pública del territorio capaz de armonizar, en la escala territorial dada las condiciones, potencialidades y demandas sociales y ecológicas.²⁴ Esto mediante algunos de sus dispositivos obligatorios (normas, reglamentos) o incentivos (subvenciones, ventajas fiscales).

Es aquí donde encontramos una institucionalización del paradigma de desarrollo sustentable ya no sólo a nivel internacional y nacional sino en los diferentes ámbitos subnacionales de gobierno. Así, de ser un asunto sólo entre Estados nacionales, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil internacional y nacional, nuevos actores entran en acción. Con la importancia que el territorio adquiere, se genera un proceso irreversible hacia la consideración de la variable regional y local. Con ello, inicia un proceso y una reflexión que irá incorporando ambas dimensiones en el desarrollo sustentable. De esta manera, las estrategias de

²⁴ Alicia Noemí Iglesias, *Municipio y desarrollo territorial*, Argentina, Universidad Nacional de Comahue, 2002, pp. 23-34.

desarrollo sustentable en diversos tipos de regiones, municipios, localidades y comunidades han permitido acuñar los términos de desarrollo regional sustentable y de desarrollo local sustentable.

2

LAS BASES INSTITUCIONALES Y OPERATIVAS DEL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

2.1 El marco referencial e institucional del desarrollo regional sustentable

Las discusiones sobre el tema del desarrollo llevaron a formular propuestas sobre la base de diferentes adjetivaciones a este concepto. Esta situación ha respondido en parte a la preocupación por los temas o sujetos sociales que se consideraba habían quedado excluidos en las agendas y políticas de desarrollo de las naciones.

Sin embargo, ello también demuestra que el desarrollo se ha venido repensando como un concepto de tipo transversal y transescalar, ya que se ha estructurado como una idea vinculante hacia distintas dimensiones, temas y niveles del conocimiento. La idea del desarrollo, no obstante, no podría tener un sentido “holístico” o “totalizante” en el sentido de integrar la infinidad de áreas del conocimiento de la realidad.

En este sentido se ha tratado de acotar el desarrollo hacia algunas vertientes afines, en términos de los objetos de interés cognitivo y operativo, tal es el caso de la relación sociedad-economía-ambiente. A partir de ello se configura un campo de entrecruzamientos e intersecciones disciplinarias que, a su vez, demandan un gran esfuerzo epistemológico que sostenga y oriente una estructura del conocimiento sistémica de naturaleza multi e interdisciplinaria.

En este sentido, la idea del Desarrollo Regional Sustentable (DRS) tiene sus antecedentes en planteamientos conceptuales previos, generados a través de propuestas teóricas y campos del conocimiento de índole variada. Las dimensiones

afines del conocimiento se han centrado en disciplinas como la economía, la geografía, la biología, entre otras; las dimensiones de análisis se enfocan hacia la sociedad, la economía y el medio ambiente, mientras que categorías como el territorio, equidad, participación y sustentabilidad pretenden crear un soporte operativo a la propia idea de DRS.

Frente a esta complejidad, Wong-González¹ considera al menos cuatro corrientes teóricas que conforman la fuente de conocimientos de donde se nutre el enfoque del DRS: 1) el desarrollo sustentable, 2) el ámbito ecológico natural como base física para la regionalización, 3) la estrategia del desarrollo rural integrado y 4) la corriente del desarrollo regional participativo.

En primer lugar, el desarrollo regional sustentable ha implicado fundamentalmente un enfoque para articular las categorías de ambiente y desarrollo. En la práctica, las preocupaciones fundamentales en este ámbito han girado en el terreno de revertir los procesos irracionales del crecimiento económico, internalizar los costos por contaminación y destrucción de recursos, así como la necesidad de establecer ritmos de aprovechamiento de los recursos naturales que promuevan su permanencia en el tiempo en la idea de generar oportunidades hacia las próximas generaciones. Algunas de estas tareas han sido adoptadas a través de la creación de instituciones, esquemas de regulación jurídica, acciones de intervención gubernamental e instrumentos compensatorios de mercado, como los llamados impuestos verdes.

En segundo lugar, la idea de sustentabilidad reposicionó el tema de la viabilidad económica y la factibilidad ecológica en las propuestas de desarrollo; en este sentido en el ámbito ecológico se revaloró la región y más precisamente la biorregión como

¹ Pablo Wong-González, "El enfoque del desarrollo regional sustentable: la dimensión territorial en el paradigma de la sustentabilidad", ponencia presentada en el *IX Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*, Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, ciudad de México, octubre de 2004.

un ámbito de planificación, manejo de recursos y gestión ambiental. El enfoque del biorregionalismo plantea encontrar un equilibrio entre las necesidades de sustento de los residentes de un espacio y el potencial de sus recursos, tomando en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales. Este hecho ha revalorado, por ejemplo, las estrategias por cuencas hidrográficas, un enfoque originalmente propuesto desde las décadas de 1930-1940. Sin embargo, a diferencia de la estrategia convencional de cuencas hidrográficas como base para el crecimiento económico ilimitado, los recursos naturales y los ámbitos biogeográficos le otorgan otro significado a la propuesta biorregional en relación al desarrollo económico, los límites ambientales a éste y la racionalidad en el uso y usufructo de los recursos naturales de los habitantes de la misma región.

En tercer lugar, la estrategia de desarrollo rural integrado representa un referente importante para el DRS, dado que las iniciativas que incorporan el manejo de recursos naturales y actividades productivas en los espacios rurales han tenido una expresión en distintas políticas y programas gubernamentales desde la década de 1970. Esta iniciativa, impulsada por el Banco Mundial, se adoptó en México a través del Programa Integral de Desarrollo Rural entre 1973 y 1983, atendiendo alrededor de 139 regiones.²

El enfoque del desarrollo rural integral suponía una serie de principios como equidad, participación local y visión sistémica de numerosas actividades agrícolas y rurales. Esto lo hacía un planteamiento ciertamente novedoso en su tiempo y, sobre todo, representaba una respuesta ante la desilusión de enfoques y acciones limitadas para resolver los problemas del desarrollo rural.

Una propuesta más elaborada del enfoque de desarrollo rural integral fue expuesta por Weitz, quien formuló un trabajo clásico al respecto.³ Este autor

² Wong-González, *op. cit.*

³ Raanan Weitz, "Desarrollo Rural Integrado, el enfoque Rejovot", *Ciencia y desarrollo*, 2ª ed., México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1981.

consideraba que el desarrollo rural integrado implica adoptar la planificación en un sentido multinivel y multidimensional, es decir, una clase de coordinación vertical entre los niveles nacional y regional/local y un tipo de coordinación horizontal entre las actividades sectoriales y funciones dentro de una región. La estrategia partía de tres premisas: el sector agrícola como clave del desarrollo rural, el desarrollo agrícola promovería el desarrollo de los otros sectores de la economía y los agentes sociales representarían un papel relevante en el desarrollo rural.

Es importante observar cómo algunos de estos enfoques, planteados originalmente desde la década de 1970 ó más atrás, han sido reelaborados. Ello les ha permitido posicionarse nuevamente en el debate de los enfoques sobre el desarrollo en sus distintas vertientes. Así, por ejemplo, la propuesta de desarrollo rural integral si bien manifiesta antecedentes importantes que están presentes en la idea de DRS, recientemente han aparecido propuestas mucho más afinadas que han enriquecido y readaptado las propuestas originales.

En el caso del desarrollo rural, desde la década de 1990 ha ganado terreno la propuesta de la llamada “nueva ruralidad”. Este enfoque manifiesta una alternativa interesante, en relación a las concepciones tradicionales del fenómeno rural que consideraban al medio rural en oposición al medio urbano y lo relegaban a funciones de proveedor de materias primas y alimentos para la sociedad urbana.

Los clásicos enfoques dicotómicos entre lo rural y lo urbano plantearon atributos excluyentes entre ambos fenómenos, colocando en desventaja a los espacios rurales. El sector rural fue visto como un espacio atrasado y tradicional, en relación al proyecto modernizador y al “progreso” que representaban las ciudades y las actividades que ahí tenían lugar.⁴

⁴ Un trabajo que introduce la discusión al tema de la nueva ruralidad es el de Sergio Gómez E. “¿Nueva Ruralidad? Un aporte al debate”, ponencia presentada en el foro *Soñando una nueva ruralidad*, Santiago de Chile, julio de 2000.

El enfoque de la nueva ruralidad plantea, entre otros aspectos, una recuperación de la multifuncionalidad de los espacios rurales en relación a la diversidad de actividades que pueden desempeñar y que han sido “redescubiertas”, tales como los servicios ambientales, el ecoturismo, las agroindustrias, las actividades artesanales, pesquerías, etc. Ello repercute también en la diversidad de los mercados laborales que se puedan generar en dicho sector.

Un rasgo importante de la nueva ruralidad es el de la superación de la dicotomía rural-urbano y el reconocimiento de nuevas interacciones a escala territorial que se establecen con los procesos de desarrollo urbano.

Finalmente, se puede decir que el modelo de DRS posee un componente político muy importante que es el de los actores sociales y agentes participantes en los procesos de organización y gestión del desarrollo. Para ello, se ha recurrido a revalorar principios inscritos en experiencias de desarrollo participativo, descentralizado y autogestivo.⁵

Estos principios de democracia regional y local intentan revertir los esquemas centralizados y verticales de planeación y gestión del desarrollo, que tradicionalmente entraban en contraposición con las poblaciones locales o regionales, ya que no existía un nivel de correspondencia entre las intervenciones de política pública gubernamental y las necesidades y aspiraciones de las poblaciones involucradas o afectadas.

La construcción social de los procesos del desarrollo y sus mecanismos de gestión es una tarea que puede tomar diversos cauces, dependiendo de la naturaleza de las estructuras político-organizativas, es decir, formales y no formales. Sin embargo, lo que se debe de reconocer es la imperiosa necesidad de un cambio

⁵ Carlos Toledo y Armando Bartra, *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas*, México, SEMARNAP-Plaza y Valdés, 2000.

en el campo del poder de las decisiones más acordes a intereses colectivos. A esta forma tradicionalmente se le ha denominado como el paradigma de “abajo hacia arriba”. A ello se tendrá que sumar ahora la necesidad de un cambio en los mecanismos y capacidades detonadores de desarrollo de “adentro hacia afuera”, toda vez que el desarrollo regional ha dependido fuertemente de factores externos a la región, situación que se vuelve altamente vulnerable para la permanencia de este tipo de iniciativas.

En función de lo anterior se podrá observar que el DRS como enfoque analítico presenta una visión más compleja para abordar, entender y aplicar esquemas de desarrollo regional. La idea básica del DRS considera la sustentabilidad en sus dimensiones económica, social y ambiental. El territorio se ubica tanto como una escala para la acción como por un espacio estructurador y organizador de las estrategias y objetivos de sustentabilidad en el uso y aprovechamiento de recursos naturales, equidad social y regional, superación de la pobreza y crecimiento sostenido de la economía, entre otros.

Cabe señalar que el enfoque de DRS ha incidido en propuestas institucionales y foros mundiales del medio ambiente. En este sentido se ha depurado un enfoque en el cual lo regional es entendido en el plano local. Es por ello, que se ha presentado de manera similar la propuesta de Desarrollo Local Integrado y Sostenible o Desarrollo Local Sostenible.

El Desarrollo Local Sostenible (DLS) plantea un esquema parecido al de DRS, aunque con énfasis en la construcción social y cívica de los procesos de desarrollo a escala local. Propone fundamentalmente acciones de gestión local, la construcción de una nueva institucionalidad participativa (consejos, foros, agencias, etc.), la realización de diagnósticos y planificación participativos a manera de definir una agenda local de prioridades de desarrollo. También plantea el fomento de actitudes emprendedoras por medio de la capacitación, el financiamiento y la generación de

nuevos negocios sostenibles, así como la instalación de sistemas de monitoreo y evaluación.⁶

El enfoque de DLS enfatiza la construcción de nuevas prácticas políticas basadas en instancias participativas y modelos de gestión de política pública gubernamentales y no gubernamentales. Propone nuevas prácticas sociales basadas en una nueva relación entre el Estado y la Sociedad y la celebración de pactos sociales; también considera nuevas prácticas de desarrollo a través de “contratos naturales” y nuevos patrones de producción y consumo. En este sentido la sostenibilidad sería el resultado de la combinación de estas prácticas.

La idea de DLS se institucionalizó a partir de la Agenda 21. Un documento normativo surgido de la Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, 1992) que plantea una gran cantidad de lineamientos y recomendaciones para operativizar el concepto de desarrollo sustentable. La Agenda 21 representa un documento detallado de los temas más relevantes que implican cambios en las distintas racionalidades de la población y se ha convertido en un documento que ha incidido paulatinamente en la constitución de políticas públicas e instituciones de carácter ambiental de las naciones.⁷

La Agenda 21 abordó por primera vez, en su capítulo 28, una propuesta para el desarrollo local sustentable. Este capítulo se denomina “Iniciativas de las autoridades locales en el apoyo al Programa 21”. El planteamiento principal del capítulo 28 señala la necesidad de que las autoridades locales generen consultas hacia sus propias comunidades y movilicen a sus ciudadanos a fin de promover acciones acordes al planteamiento del desarrollo sustentable.

⁶ Augusto de Franco, “¿Por qué precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible?”, *Instituciones y Desarrollo*, Barcelona, IIG Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña, Núm. 6, mayo de 2000.

⁷ Organización de las Naciones Unidas, *Programa 21: Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, Cumbre Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, PNUMA, Oficina de publicaciones de Naciones Unidas, 1992.

A partir del capítulo 28 de la Agenda 21 se ha desprendido la propuesta de generar Agendas 21 locales. Así, diversos países han instrumentado esquemas de Agenda Local 21. Se estima que a la fecha unas siete mil agendas locales han sido instrumentadas en diversas partes del mundo. Ésta representa una cifra muy conservadora, si se tiene en cuenta que en el mundo existen alrededor de un millón de municipios.⁸

La Agenda Local 21 ha sido quizás la propuesta institucional más importante para estructurar acciones de DLS. En Brasil esta propuesta ha tenido una gran aceptación, dada la importancia que ha adquirido el desarrollo local vinculado a las propuestas de sustentabilidad en este país.

Para el año 2003, a raíz del Congreso de Sudáfrica sobre Desarrollo Sostenible, realizado en Johannesburgo, la llamada Agenda Local 21 fue ratificada a través de diferentes declaraciones y pronunciamientos. En especial destaca la “Declaración del Gobierno Local ante la Cumbre Mundial Sobre Desarrollo Sostenible” y la “Declaración de Gauteng”. En estas declaraciones se reconoce la imposibilidad de los estados nacionales para impulsar por sí mismos la gran cantidad de acciones de desarrollo sustentable que se requieren. Por ello, se reivindica la importancia de los actores locales y regionales para coadyuvar y promover iniciativas de desarrollo.

El DRS y el DLS, como temas de interés de las políticas públicas gubernamentales, han tenido mayor sentido no sólo por las propuestas emanadas de los diversos foros mundiales del medio ambiente, sino por la adopción de una serie de principios que configuraron estos enfoques, sobre todo cuando el conjunto de directrices generales propuestas en los foros mundiales han encontrado efectivamente resonancia, a nivel de las políticas nacionales y las estrategias locales de desarrollo, en los espacios gubernamentales.

⁸ Pelayo del Riego Artigas, *La agenda 21 local: El Programa 21 y el modelo DEYNA de Agenda 21 Local*, Madrid, Mundi Prensa, 2004, p. 23.

En México, las políticas públicas, desde hace unos años, han incorporado no sólo la dimensión ambiental del desarrollo, sino también programas y normatividades afines a principios de DRS y DLS. Las regulaciones jurídicas de los últimos años han aprobado una serie de leyes, reglamentos y normas de calidad enfocados a la consideración del medio ambiente y la corresponsabilidad que en el mismo tienen principalmente las empresas, los productores y los actores gubernamentales. Entre ellas destacan: la Ley del Equilibrio Ecológico y el Medio Ambiente, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y la Ley de Desarrollo Forestal Sustentable.

El propio gobierno federal y los distintos gobiernos estatales, a través de diferentes instituciones, han impulsado diversas iniciativas afines de desarrollo regional y local sustentable. Entre los casos más representativos de intervenciones de política pública se encuentran la conformación de los Consejos Consultivos Regionales para el Desarrollo Sustentable (CCRDS), el Programa de Desarrollo Regional Sustentable (PRODER) implementado a través de la SEMARNAT, el Proyecto para la Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México (PROCYMAF) y el Proyecto de Conservación de la Biodiversidad por Comunidades e Indígenas de los estados de Guerrero, Michoacán y Oaxaca (COINBIO), estos dos últimos coordinados por el Consejo Nacional Forestal (CONAFOR).

La creación de los Consejos Consultivos Regionales para el Desarrollo Sustentable (CCRDS) constituye un antecedente de participación social y consulta ciudadana en los asuntos de planeación y gestión de recursos naturales del país. Esta instancia fue creada por acuerdo de la SEMARNAT en abril de 1995, teniendo como objetivo principal: “Fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, así como bienes y servicios ambientales con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable”.⁹

⁹ José M. Aranda Sánchez, “Los Consejos Consultivos Regionales para el Desarrollo Sustentable: ¿participación social o legitimación institucional?”, ponencia presentada en el *IX Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*, Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, ciudad de México, octubre de 2004, p. 2.

Las funciones de los CCRDS estriban principalmente en asesorar, recomendar políticas, estudios y acciones en las estrategias sectoriales de protección ambiental y sustentabilidad. También tienen atribuciones para evaluar resultados de los programas de la SEMARNAT, perfeccionamiento de la legislación vigente en materia ambiental y vinculación internacional en foros y organizaciones de interés ambiental. Uno de los rasgos importantes de los CCRDS es el reconocimiento de que éstos participan en circunscripciones territoriales definidas y éstas se integran en cinco grandes regiones.

Aunque los CCRDS representan una instancia de consulta y participación en políticas ambientales, algunos especialistas consideran que su ámbito de actuación como de incidencia es demasiado limitado dado su propio carácter consultivo y los controles institucionales de los que son objeto. Por ello, se considera que una forma de corregir esta situación sería redefinir y reforzar sus funciones para cumplir con los objetivos para los que fueron creados.¹⁰

En el caso del Programa de Desarrollo Regional Sustentable (PRODER),¹¹ se enfatiza la necesidad de realizar acciones de conservación ambiental y de impulsar alternativas de desarrollo comunitario. Este programa considera acciones en 370 municipios de 70 regiones prioritarias. Principalmente opera en zonas rurales, en áreas naturales protegidas, en zonas de influencia y otras regiones prioritarias para la conservación. Algunas de las zonas de atención son: el sur de Sonora; la zona árida y semiárida de Coahuila, Durango y Zacatecas; el Valle del Mezquital en Hidalgo; la Sierra de Manantán en Colima y Jalisco; la zona de la mariposa monarca; la Sierra de Sotepan, Veracruz; la Chinantla y los Chimalapas en Oaxaca; la Selva Lacandona y la costa de Chiapas, entre otras.

¹⁰ *Ibid.*, p. 16.

¹¹ Diario Oficial de la Federación, 28 de marzo de 2003.

Los proyectos impulsados en el marco de los PRODERS asumen principalmente tres modalidades: 1) estudios técnicos para integrar acciones de conservación y de desarrollo sustentable de las comunidades, 2) proyectos comunitarios destinados a la construcción y/o conservación de la infraestructura ambiental y productiva y 3) capacitación comunitaria, que pretende impulsar la apropiación de los procesos productivos.

Cabe señalar que el esquema de los PRODERS se orienta principalmente hacia zonas que requieren especial atención en la conservación de recursos y restauración ambiental. Ello refleja no una, sino una diversidad de modalidades sobre las cuales se pueden presentar estrategias de DRS y DLS.

Otro proyecto con impactos significativos sobre las iniciativas de desarrollo comunitario y manejo sustentable de recursos naturales es el PROCYMAF a cargo de la SEMARNAT y la CONAFOR. La idea original del PROCYMAF parte de reconocer la necesidad de que el manejo y protección de los bosques generarán incentivos económicos para las comunidades propietarias, quienes en la mayoría de los casos en nuestro país son las que los utilizan y preservan.

El PROCYMAF se focalizó inicialmente hacia los ejidos y comunidades de zonas ricas en recursos forestales. En su primera fase, el PROCYMAF funcionó como un programa piloto y tuvo una vigencia de 1997 a 2003, contó con financiamiento parcial del Banco Mundial a través de un préstamo de 15 millones de dólares y se apoyaron 600 ejidos y comunidades de los estados de Oaxaca, Michoacán, Jalisco, Guerrero, Chihuahua y Durango. De hecho Oaxaca fue seleccionada como la entidad para iniciar y construir el PROCYMAF, ya que en este territorio 90% del suelo forestal pertenece a las comunidades y en varias de ellas se han obtenido logros significativos en el manejo forestal a través de las empresas comunitarias.¹²

¹² SEMARNAT-CONAFOR, *Gestión comunitaria para el uso sustentable de los bosques*, proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales de México-PROCYMAF (informe final), México, Comisión Nacional Forestal, 2003.

Los apoyos de PROCYMAF se canalizaron principalmente hacia actividades de extracción maderable bajo esquemas regulados y con criterios internacionales de sustentabilidad. Sin embargo, también se incentivaron nuevas opciones de aprovechamiento comercial de recursos y servicios forestales como el ecoturismo, embotelladoras de agua de manantial, extracción de resina de pino y producción de hongos comestibles. La producción de productos maderables y no maderables implicaba la necesidad de impulsar procesos de generación de valor agregado y fortalecer empresas comunitarias integradas horizontal y/o verticalmente.

Otra acción importante del PROCYMAF fue la formación y actualización de capital humano a través de la capacitación de cuadros comunitarios en las empresas respectivas. La capacitación de “campesino a campesino” y de “comunidad a comunidad” fue la principal estrategia para generar relaciones de intercambio entre las comunidades, generando legitimidad y confianza en los procesos de aprendizaje e innovación.

Finalmente, el PROCYMAF concibió el capital social y las instituciones comunitarias como piezas claves de la sustentabilidad. Así, se apoyaron actividades para fortalecer las visiones compartidas de los territorios comunitarios, las reglas de uso de los recursos comunes, los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y las redes y relaciones de confianza en torno al manejo de los recursos forestales. Además, se llevaron a cabo talleres de evaluación rural participativa, ordenamientos territoriales comunitarios y el establecimiento de estatutos comunitarios para el manejo de recursos comunes.

El PROCYMAF, en su primera fase, resultó ser una experiencia innovadora como proyecto de conservación y desarrollo y se ha considerado un “laboratorio” para el diseño y aplicación de políticas ambientales y de desarrollo en las escalas locales y regionales. Actualmente, este programa se encuentra en una segunda fase, operando en los mismos estados que al inicio y su objetivo se mantiene en asistir a ejidos y comunidades forestales en regiones prioritarias para mejorar el manejo de

sus recursos forestales bajo esquemas comunitarios que generen procesos de desarrollo local.

Un proyecto sectorial complementario y vinculado al anterior es el Proyecto de Conservación de la Biodiversidad por Comunidades e Indígenas de los estados de Guerrero, Michoacán y Oaxaca (COINBIO). Este programa tiene como objetivo central: “Conservar la alta biodiversidad en los estados de Oaxaca, Michoacán y Guerrero, fortaleciendo y promoviendo iniciativas comunitarias de conservación en terrenos de propiedad comunal y ejidal, aprovechando los valores culturales y las prácticas de manejo tradicional que dichas comunidades han desarrollado en relación al uso de los recursos en tales áreas”.

El proyecto COINBIO pretende canalizar apoyos económicos también a las comunidades con recursos forestales para que perciban ingresos por sus productos o servicios ambientales y que éstos sean significativos como para incidir en patrones de conservación de la diversidad biológica. Algunos de estos apoyos se canalizan a través de subproyectos como el apoyo hacia la generación de productos forestales no maderables y maderables no tradicionales y la prestación de servicios ambientales forestales como la infiltración de agua de lluvia, captura de carbono atmosférico y mantenimiento de hábitat de poblaciones silvestres, entre otros.

Como se observa, las principales políticas públicas gubernamentales incorporan principios de sustentabilidad a través de acciones de desarrollo local y/o regional que se han diseñado alrededor de las preocupaciones de conservación de los recursos y el medio ambiente en ciertas regiones. En este caso los ámbitos territoriales de intervención pueden ser de diferentes escalas, dependiendo de la naturaleza de los propios programas sectoriales.

Al respecto, Dourojeanni¹³ señala que existe no una, sino múltiples escalas y tipos de regiones (formales, no formales, físico-ambientales, culturales, etc.) que posibilitarían adoptar y emprender una diversidad de acciones vinculadas a los principios del desarrollo sustentable en su modalidad regional y local. A ello, agregaríamos, que también existe no una, sino varias perspectivas para transmitir la idea de sustentabilidad en las acciones y las intervenciones públicas de desarrollo.

Existen dos formas en que son regulados los procesos de apropiación y aprovechamiento de recursos naturales de las comunidades: Los principios que rigen los esquemas de propiedad comunal de la tierra y los recursos naturales y las leyes y reglamentos federales en materia forestal; en los primeros (recursos de uso común), los procesos de apropiación, cantidades y formas de aprovechamiento son establecidos por estatutos y/o acuerdos comunales, de acuerdo a esta lógica las comunidades definen un uso más racional y planificado de aprovechamiento de sus recursos y su territorio; en el segundo caso, programas como PROCYMAF y COINBIO promueven la conservación, aprovechamiento de recursos y la inserción de las comunidades en los mercados, igualmente en el segundo caso se promueve la certificación del manejo sustentable del bosque y la biodiversidad y se promueven esquemas de aprovechamiento racional y multifuncional del territorio comunal (SmartWood Program).

En función de lo anterior, a continuación se llevará a cabo una revisión general de distintas experiencias y modalidades de DRS y DLS en México y otras partes del mundo que representan referentes importantes para la investigación, a fin de identificar y contextualizar los casos seleccionados en la zona de interés.

¹³ Axel Dourojeanni, *Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable*, Santiago de Chile, CEPAL, septiembre de 1997.

2.2 Experiencias de desarrollo sustentable a escala regional y local

Como se ha visto, la dimensión ambiental hoy representa un atributo inseparable de los procesos de desarrollo, sobre todo de aquellos que tienen lugar en los espacios locales y regionales. En este sentido, el conocimiento de experiencias sobre procesos de desarrollo local, así como el intercambio y la difusión de las mismas, es fundamental para contextualizar y tener referentes sobre el estado que guardan los esquemas de desarrollo local/regional sustentable, especialmente de los casos que han sido seleccionados en la presente investigación. Así, en este apartado, se reflexiona sobre algunos casos que en diversos lugares se han constituido respecto a intervenciones afines de desarrollo regional y local sustentable, principalmente en el ámbito rural.

Dado que el universo de experiencias es amplio y variado, se abordan, en primera instancia, los casos representativos, desde aquellas experiencias convencionales, es decir, que parten de los propios gobiernos nacionales y organismos bilaterales y multilaterales de cooperación para el desarrollo. También se enfatiza aquéllas donde la participación central corresponde a las comunidades y gobiernos locales en la cual se incorporan una diversidad de actores que van desde las propias comunidades, ONGs locales, hasta los gobiernos nacional y estatal.

Cabe señalar que este apartado pretende ser un ejercicio reflexivo de la lectura y observación que se ha hecho sobre diversas experiencias que en el campo medioambiental se han vinculado a los ámbitos locales y regionales del desarrollo. En tal caso, una variedad de gobiernos nacionales y subnacionales, así como organismos bilaterales y multilaterales de cooperación, han buscado enfrentar los problemas persistentes del medio ambiente, al tiempo que plantean medidas de desarrollo que incorporen el respeto por los recursos naturales y la biodiversidad. Por su parte, integrantes de la sociedad civil y las propias comunidades han visto en el cuidado y protección ambiental uno de los elementos principales para hacer sostenible sus propios procesos de desarrollo, pues la tala indiscriminada del

bosque, la contaminación de los mantos acuíferos, la falta de manejo de residuos, etc., les provocan problemas graves en su entorno, que en muchos casos han obligado a la propia población a emigrar de sus territorios. En este sentido, opciones como el desarrollo regional sustentable abren ventanas de oportunidad para revertir esta problemática.

Las distintas estrategias de DRS y DLS han sido, en principio, iniciativas del Estado y las instancias gubernamentales. Por su lado, las ONGs también han impulsado o acompañado diversas experiencias de desarrollo comunitario, local y regional con una visión de sustentabilidad. Las iniciativas ciudadanas han encontrado en lo local y lo regional un campo fértil para realizar acciones tendientes a mejorar las condiciones medioambientales de su territorio, impulsar el uso de técnicas y prácticas productivas en favor del medio ambiente y la biodiversidad.

Han surgido, en este marco, una serie de experiencias de desarrollo regional y local que incorporan distintas modalidades de sustentabilidad. Éstas comprenden estrategias, programas, proyectos o planes introducidos por estados, ciudades, municipios, asociaciones de municipios, mancomunidades, comunidades, organizaciones no gubernamentales, etc., que por medio de diversas metodologías buscan resolver problemas como el manejo de los residuos y desechos sólidos, la pérdida de la biodiversidad, la contaminación de los mantos acuíferos, la pérdida de bosques, la emisión de contaminantes industriales, entre otros; al tiempo que pretenden generar condiciones de sustentabilidad bajo un marco que permita mejorar su competitividad y mejoramiento de las condiciones de vida de la población en sus respectivos espacios.

Dichas experiencias adquieren distintas formas en consonancia con la diversidad de los agentes que las impulsan, de los objetivos que se persiguen y de los contextos locales o regionales donde se ubican. Se tiene así un espectro que abarca acciones como: aprovechamiento de factores endógenos locales, inversión en tecnologías alternativas, agricultura orgánica, impulso al ecoturismo, aplicación de normas

ambientales para las industrias, cultura ambiental a la población y funcionarios locales, aplicación de fondos ambientales locales, programas de desarrollo regional y/o local sustentable, redes de desarrollo rural sustentable, agencias de desarrollo económico local con el componente de sustentabilidad, fomento a micro y pequeñas empresas sustentables, basadas en su mayoría en la explotación racional y producción de recursos endógenos, organizaciones de productores y empresas comunitarias de aprovechamiento de recursos naturales, entre otras.

Cabe señalar que en un principio muchas de las experiencias de desarrollo sustentable que se impulsaron a nivel microrregional fueron realizadas por la sociedad civil, desde ONGs medioambientalistas, hasta académicos enfocados al tema. Ello se debe, en parte, porque fue la misma sociedad civil la que se coloca como un actor fundamental de denuncia sobre los límites medioambientales del desarrollo o como actores que han luchado por la reapropiación de sus derechos sobre los recursos que les pertenecen.

Posteriormente, en diversos países, observamos ejemplos donde los gobiernos municipales han ampliado sus capacidades para impulsar políticas ambientales en sus esquemas de desarrollo. En otras experiencias, tenemos que si bien en un inicio los gobiernos locales no han asumido un papel protagónico, al final de cuentas se han convertido en un agente importante en la consolidación de iniciativas ciudadanas y de desarrollo sustentable.

Guimarães¹⁴ señala la existencia de innumerables movimientos sociales de inspiración ecológica y ambiental que actualmente tienen lugar en diversas partes del mundo. Para citar dos ejemplos refiere el caso de Brasil donde el Ministerio del Medio Ambiente de la Amazonia identificó 250 experiencias exitosas y replicables de desarrollo sustentable; en este mismo sentido, este autor estima para México una

¹⁴ Roberto P. Guimarães, *Fundamentos territoriales y biorregionales de la planificación*, Santiago de Chile, Núm. 39, CEPAL División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, julio de 2001.

cifra de dos mil comunidades de campesinos o pescadores, principalmente indígenas, que participan en algún proyecto productivo de orientación ecológica.

En general, la mayoría de estas experiencias se guían por principios aparentemente parecidos como la racionalidad ambiental, el cuidado, respeto y protección del medio ambiente y la biodiversidad, el reconocimiento del hábitat del territorio, el empoderamiento y la participación de la comunidad, la importancia del territorio como variable determinante en el proceso de desarrollo sustentable, la potencialización y el uso al máximo de los factores endógenos, el papel trascendental del gobierno y la población local, entre otros. Sin embargo, es un hecho que las experiencias a nivel local y regional poseen singularidades, lo cual conlleva a la constitución de un complejo abanico de posibilidades.

Las experiencias han resultado tanto para el medio rural como para el urbano. En el primer caso, encontramos una serie de casos enfocados a la valorización de la agricultura favoreciendo las prácticas agrícolas menos contaminantes, fomentando la agricultura biológica y la gestión dinámica de la repoblación forestal y estimulando las producciones alternativas (plantas medicinales o aromáticas, frutos pequeños, miel, razas rústicas, etc.).

En el caso de la agricultura biológica, tenemos, por ejemplo, el cultivo de productos 100% orgánicos, los cuales además tienen un sobreprecio en los mercados. Uno de los casos más representativos de esta clase de agricultura es el café orgánico, de cuyo cultivo hay una gran tradición en México y representa el principal producto de los generados bajo certificación orgánica.

En México, el café orgánico es producido por miles de pequeños cafecultores, casi siempre de origen indígena, en zonas de montaña y bajo un dosel de árboles originales (policultivos tradicionales de sombra o “jardines de café”). De hecho, de la superficie total que México destina a la producción de más de 30 productos orgánicos, el café representa 90%, cuyos ingresos netos al país se estiman en más

de 20 millones de dólares anuales. Las experiencias más exitosas de producción de café orgánico en México se localizan entre las organizaciones indígenas de pequeños productores y, en conjunto, agrupan cerca de dos tercios de los productores orgánicos de café en México.

No obstante que el porcentaje de superficie cultivada con café orgánico representa hoy en día aproximadamente 3.4% de la superficie total cafetalera, la importancia de este cultivo radica no sólo en la fuerte expansión que en los últimos ocho años ha experimentado dentro del mercado mundial, sino además en las expectativas generadas por los cambios de comportamiento entre los consumidores fundamentalmente de los países industrializados, los cuales exigen productos más sanos y amigables con el ambiente.

En tal caso, producir el café en forma orgánica ha significado no sólo mantener los sistemas de sombra diversificada, con todas las ventajas ecológicas que ello significa, sino también obliga a utilizar e integrar una serie de prácticas de conservación, así como el mejoramiento de todo el proceso productivo, y una serie de modificaciones de carácter comercial y social. Las labores relacionadas con las prácticas de preservación del agroecosistema cafetalero implican la sustitución de agroquímicos por elementos orgánicos, el empleo de abonos caseros para la recuperación de la fertilidad de los suelos, prácticas ligadas al control de la erosión de suelos (terraceo y barreras vivas), el reciclaje de los desechos orgánicos como la pulpa, el control biológico de plagas, enfermedades y malezas (deshierbe en forma manual), el uso obligado de sombra diversificada con especies nativas e introducidas, la conservación de la biodiversidad y el uso racional de los recursos acuíferos.

En cuanto al mejoramiento en forma integral del proceso productivo, implicaría una serie de prácticas culturales como el uso de variedades resistentes nativas, rotación y diversificación de cultivos, descanso, incrementar la diversidad genética y

la eficiencia energética y la introducción de otras prácticas como la ganadería, silvicultura y horticultura.

Asimismo, la práctica de una cafecultura orgánica implica las labores adecuadas de beneficio, almacenamiento y transporte, con el fin de obtener un producto de alta calidad. En términos económicos y sociales, incluye elementos como mayor democratización, participación comunitaria, alto grado de autosuficiencia, eficiencia económica y rentabilidad, así como la mejor distribución de los recursos e incremento en la calidad de vida de los productores.¹⁵

En la región de Guamote, Ecuador, también sobre la base de apropiación de su territorio por parte de comunidades indígenas, se llevó a cabo todo un proceso de cambio en la forma como se manejaba el territorio. En este proceso las comunidades y la propia municipalidad fueron poniendo sus condiciones y llevaron a cabo prácticas de sustentabilidad.

Un grupo de organizaciones, tanto de corte territorial como representativo, han conseguido estabilizar relaciones con agentes externos como principal estrategia de negociación y gestión de proyectos y programas de desarrollo local sustentable. En el surgimiento de esta red organizacional, además de los factores propios del conflicto agrario ha incidido la presencia intensa y continua de agentes externos, como han sido ocho agencias de cooperación multilateral en constante interrelación con las ONGs. Uno de los roles principales de estos agentes externos de desarrollo fue haber constituido una nueva generación de dirigentes socializados tanto en roles de liderazgo político como en funciones técnicas.

Uno de los objetivos fue realizar cambios en la gestión pública, como técnicas políticas tendientes a propiciar la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre las políticas públicas de impacto territorial y sustentable. De ahí surgió el Plan

¹⁵ Roberto P. Guimarães, *op. cit.*

Participativo de Desarrollo del Cantón Guamote, por medio del cual se enfrenta de manera consensuada el problema del desarrollo local sustentable. Uno de los objetivos fue desplazar al municipio de sus roles convencionales de prestador de servicios hacia funciones de articulación de procesos de desarrollo local sustentable, asumiendo éste un rol activo en los proyectos y programas de iniciativa comunitaria.

En el caso de este municipio, se ha producido una apropiación del espacio municipal por parte de los indígenas. La afirmación pública de la identidad indígena cobra así particular relevancia en la legitimación de la nueva institucionalidad municipal. Se trata de la institucionalización de procedimientos participativos de gestión, planificación y ejecución de las principales políticas públicas del Cantón. La nueva institucionalidad responde y se adecua a las características de funcionamiento político del Cantón y con ello profundiza sus posibilidades de funcionamiento y legitimación en el largo plazo.

En este caso se ha incorporado a las ONGs en el entramado de concertaciones y alianzas estratégicas que el plan de desarrollo local sustentable requiere para su sostenimiento. La cooperación externa queda de esta forma supeditada a las pautas y lineamientos que los actores locales han establecido en su proceso de planificación.

Al pensar en las orientaciones y sentidos del desarrollo local sustentable en Guamote, surge de forma contundente la imagen de un proceso intenso de democratización de los modos, procedimientos y escenarios de su constitución. La legitimidad de los cambios institucionales se asienta en la densidad organizativa del Cantón en dirección de un proyecto político compartido como es aquél de reivindicar el poder local étnico a partir de sus vínculos con el problema de la pobreza, el territorio, su naturaleza y el desarrollo del Cantón.

El desarrollo local sustentable de esta forma funge como nodo articulador o principio de intersección entre los diferentes intereses de los agentes locales, cobra

sentido en la medida de apropiación social de los recursos naturales y públicos en el espacio municipal.

Una de las experiencias interesantes que se observa en este caso es que se dan los primeros pasos en la constitución de una serie de recursos producidos localmente, tendientes a disminuir los márgenes de dependencia en relación con agentes estatales o de la cooperación para el desarrollo. Ello permitirá institucionalizar los mecanismos de fortalecimiento de las capacidades locales. El desenvolvimiento de nuevas lógicas de gestión pública local desde el municipio reviste particular trascendencia en este sentido.

Analizando la experiencia de Guamote nos damos cuenta que nos encontramos con experiencias que además de incorporar en sus procesos de desarrollo prácticas de respeto al medio ambiente, también hay una tarea por disminuir prácticas contaminantes en el propio territorio. Un ejemplo de esto es la creación y el desarrollo de dispositivos locales para la recolección y el tratamiento de la basura. Asimismo, el tratamiento de los residuos agrícolas aumentando la fabricación de abonos compuestos a partir de residuos orgánicos y promoviendo el reciclado de los productos manufacturados buscándoles nuevas salidas y utilidades. También, algunos gobiernos de ciudades experimentan con ciertos incentivos fiscales a empresas que contemplen medidas de cuidado del medio ambiente.

Asimismo, en ciertas políticas públicas locales se busca proteger los espacios libres y la biodiversidad y ampliar el verde urbano; mejorar la movilidad y convertir la calle en un entorno acogedor, conseguir una ciudad saludable, preservar los recursos naturales y promover el uso de los renovables; progresar en la cultura de la sustentabilidad a través de la educación y la comunicación ambiental, entre otras acciones.¹⁶

¹⁶ Organización de las Naciones Unidas, *Programa 21: Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo...*

Otro tema que tiende a ser común en ciertas experiencias de desarrollo sustentable es el aprovechamiento de las cuencas hidrológicas con estándares de sustentabilidad, normalmente este tipo de técnicas también van muy ligadas al empleo de alta tecnología en la agricultura.

Otra de las formas que adquiere el desarrollo regional y local sustentable tiene que ver con el impulso a actividades del llamado ecoturismo. La incorporación de actividades que generen el desarrollo sustentable por medio de fórmulas y productos del turismo “verde” (turismo agrario, turismo vinculado a la naturaleza, itinerarios temáticos y esquemas de vacaciones centradas en la exploración del patrimonio natural) y mediante el apoyo de actividades de valorización de los productos locales (productos de granja, productos artesanales). También, la valorización de los recursos energéticos locales utilizando, por ejemplo, la biomasa como materia prima para la calefacción de las viviendas.

En tal caso encontramos el caso de Ballyhoura, Irlanda, una zona rural con una población aproximada de 55 mil personas en un territorio de cerca de 1,440 kilómetros cuadrados en una parte relativamente inaccesible del medio oeste de este país. Como muchas otras comunidades rurales en Irlanda, ésta ha sufrido un serio deterioro rural: una economía agrícola en retroceso, ingresos agrícolas restringidos, alta emigración que reduce la población y consecuentemente un repliegue de servicios esenciales como tiendas, oficinas de correos, escuelas, etc. Para recomponer esta situación, se creó la agencia de desarrollo local, Ballyhoura Country Local Development, con la cual se inició desde la década de 1980 la diversificación de la economía rural, una de las primeras alternativas fue rescatar la idea del turismo rural. Éste fue identificado como la estrategia principal con énfasis en el nicho particular de capacitación agroeducativa para disponer de instalaciones locales y complementar los planes de agricultura, explotación de bosques, empresas rurales, educación, industria e infraestructura.

De ahí se desarrollaron actividades como *tours* de estudio agrícola a granjas locales, recorridos educativos para grupos escolares y sociedades históricas, una serie de paseos ciclistas por la región, vacaciones con actividades como canotaje, montañismo, etcétera.

A partir de la década de 1990 con la percepción de mayor financiamiento, principalmente proveniente de los fondos de la Unión Europea en el marco del Programa Leader, estas actividades y otras comenzaron a traducirse en mejoras considerables al desarrollo de la localidad. A la fecha se han estimulado 60 importantes acciones autofinanciadas, resultado de actividades de motivación de la agencia, se crearon 23 nuevos negocios y 81 trabajos asociados, se crearon 113 trabajos por empresarios que toman los programas locales de capacitación. Todas estas actividades se centraron en la sustentabilidad del desarrollo y en la participación cada vez más activa de la población.¹⁷

En España también ha surgido un caso que se considera paradigmático dentro del espectro de ejemplos de desarrollo regional/local sustentable, éste es el caso del proyecto DEYNA promovido por la Fundación Desarrollo y Naturaleza (de ahí sus siglas). El proyecto DEYNA es definido como un modelo de desarrollo sostenido y “coevolutivo” para el territorio que comprende la provincia de Soria.¹⁸ La provincia de Soria tiene una superficie de un millón de hectáreas, incluye 183 municipios y alberga 92 mil habitantes.

El aporte más significativo del proyecto DEYNA es la promoción de las Agendas 21 locales de sus 183 municipios, a fin de establecer un Foro Permanente de Desarrollo Sostenible y una estación de monitoreo e información para el conocimiento y aplicación de las Agendas 21 locales.

¹⁷ OCDE, *Programa Leader. Mejores Prácticas de Desarrollo Local*, Correo UNESCO-OCDE, 2001.

¹⁸ Del Riego, *La agenda 21 local: El Programa 21 y el modelo DEYNA de Agenda 21 Local*.

En términos de acciones, el proyecto DEYNA mantienen tres soportes fundamentales: 1) un posgrado en estudios sobre salud, medio ambiente y desarrollo sostenible, eco-evolutivo y humanístico, 2) un museo del medio ambiente, del hombre y la naturaleza y 3) una red de programas y proyectos al servicio del ecodesarrollo y la economía ecológica.

En el caso de México, han proliferado diversas experiencias en materia de ecoturismo. Un ejemplo de turismo ecológico lo encontramos en Ixtapan de la Sal, donde el cobro de impuesto por hospedaje y la administración de los recursos a través de un comité conjunto que se encarga de la administración de los recursos son los dos elementos que constituyen esta experiencia.

El desarrollo turístico de este municipio se relaciona principalmente con la existencia de manantiales y el clima subhúmedo prevaleciente todo el año. Si bien Ixtapan de la Sal desde hace tiempo es un municipio turístico, no había sido tal su importancia como en últimas fechas. Esto se debe a los cambios de infraestructura, los costos en todo lo que implica la industria turística, la creciente oferta de lugares de hospedaje, etc. Lo cual fue posible con el uso de este impuesto turístico y su administración por parte de un consejo plural. El único problema que se vislumbra en esta experiencia fue la importancia que deben tener las autoridades en el proyecto, pues para que pueda subsistir en el tiempo, se requiere un proceso de mayor institucionalización que la haga perdurable con los cambios de gobierno.¹⁹

Si bien hay políticas de desarrollo rural y urbano que buscan cada una por su parte la sustentabilidad ambiental, también es cierto que en muchos de los casos sobre experiencias de desarrollo regional sustentable, o de biorregionalismo, encontramos una interconexión necesaria entre espacios urbanos y rurales. No olvidemos, por ejemplo, que muchas de las experiencias de desarrollo rural

¹⁹ Rodolfo García del Castillo, *Los municipios en México: Los retos ante el futuro*, Porrúa-CIDE, 1999.

sustentable expuestas anteriormente, cierran su círculo con los servicios que estas mismas significan para las ciudades o para un público urbano. Éste es el caso, por ejemplo, de los ahora cada vez más cotizados productos 100% orgánicos, que vimos anteriormente, o bien casos donde un problema medio ambiental obliga a establecer un acuerdo entre los actores urbanos y los rurales.

Éste, por ejemplo, es el caso de un territorio oaxaqueño ubicado en la llamada Sierra Sur y en las faldas costeras de la misma, exactamente en la parte de Huatulco. Mientras que las montañas de la Sierra Sur continúan siendo una área de refugio para cientos de comunidades indígenas, las planicies costeras se dedican a una agricultura de riego, pesca ribereña y, en las últimas décadas, para el desarrollo de nuevos polos turísticos.

De esta forma, los habitantes de esa porción han visto emerger nuevos polos dedicados al turismo: Puerto Escondido, Puerto Ángel y, más recientemente, Huatulco, un complejo de desarrollo turístico de carácter internacional.

Antes de ser lo que es hoy, Huatulco fue y sigue siendo la región habitada desde tiempos inmemoriales por varias culturas indígenas. De esa forma, la región alberga además de impresionantes hoteles cinco estrellas, unos cincuenta mil habitantes indígenas agrupados en 150 comunidades localizadas en unas setecientas mil hectáreas de montaña y en forma de pequeños asentamientos pesqueros en la línea de costa. Poco impactados por las actividades de una agricultura de subsistencia los bosques, que rodean las partes altas de lo que es hoy el polo megaturístico de Huatulco, permanecieron más o menos inalterados.

En las últimas dos décadas, sin embargo, la cubierta forestal se vio seriamente afectada por diferentes fenómenos deforestadores, de tal suerte que a la fecha sólo una quinta parte de los bosques mantienen su estructura original. Como resultado de este panorama, el abasto de agua en la zona costera descendió en 28% entre 1986 y

1992, condenando a la Bahía de Huatulco a quedarse sin agua hacia el año 2020, a menos que se modifiquen o reviertan las condiciones.

Impulsado por una ONG de carácter regional, el Centro de Soporte Ecológico (CSE), en los últimos años se ha gestado un interesante proyecto regional alrededor del abasto del agua, en el que las comunidades indígenas de la porción alta de la cuenca y habitantes de las áreas donde se produce el agua, y los consumidores urbanos y turísticos de las partes bajas han logrado implementar acuerdos y mecanismos que permiten garantizar el suministro permanente del agua.

Estos consensos se han logrado mediante la implementación de mecanismos de mercado justo, por los cuales las comunidades indígenas se comprometen a mantener y mejorar las “fábricas naturales de agua”, incluyendo su calidad, mediante acciones de reforestación, control de la erosión y limpieza y cuidado de los afluentes, en tanto que los hoteles (y otros usuarios urbanos) que emplean el agua compensan esas acciones mediante contribuciones en especie, apoyos a proyectos de conservación y agroecología y la compra de productos orgánicos (hortalizas y frutas) a precios preferenciales.

El hecho resulta significativo por inédito. El agua, un elemento de la naturaleza, ha hecho posible la negociación entre el hotel Barceló y otros hoteles y las comunidades indígenas zapotecas. Este acuerdo entre partes se ha dado al margen de las leyes mexicanas (los recursos hidráulicos constituyen un patrimonio de la nación sólo negociable a través de las instancias gubernamentales) y de manera directa (sin mediaciones o sanciones oficiales). Pero además ejemplifica un caso en que vecinos culturalmente (muy) distantes de un mismo territorio, logran establecer las bases para el manejo de una biorregión, en este caso, una cuenca hidrológica.²⁰

²⁰ Roberto P. Guimarães, *op. cit.*

A la par de estas experiencias, donde ha habido una especie de interrelación entre sociedad civil, comunidad y gobiernos, para fomentar procesos de desarrollo regional sustentable, también encontramos experiencias que han surgido y persisten, impulsadas por la propia comunidad. Uno de los ejemplos más representativos al respecto es el de los *seringueiros* en la selva amazónica de Brasil. Éste ha sido un movimiento social por la reafirmación de su identidad, pero también por el manejo pleno de su territorio y de los recursos naturales que en él se encuentran. Esto siempre con una visión de racionalidad ambiental y la reapropiación social de la naturaleza.²¹

En el caso de nuestro país donde también podemos observar la definición de una territorialidad a través del manejo sustentable de recursos naturales ocurre en México en diversas comunidades y ejidos que recuperaron su patrimonio del cual habían sido despojados durante casi cincuenta años. Estos casos surgieron a raíz de la culminación de varias de las concesiones sobre la utilización de recursos forestales que el gobierno federal otorgó a empresas privadas y paraestatales desde mediados del siglo xx. Para la década de 1980 se constituyeron organizaciones de productores y empresas en ejidos y comunidades interesadas en ser los beneficiarios del aprovechamiento de sus recursos. En éstas, los miembros y autoridades de las comunidades asumieron la responsabilidad del manejo, aprovechamiento y gestión de sus recursos. Estas experiencias parecen ser únicas en el mundo y se pueden considerar como acciones que contribuyen al desarrollo regional-local sustentable debido al manejo de racionalidades socioambientales congruentes con principios de conservación, participación y equidad en los beneficios sociales y económicos.

²¹ Para mayor detalle sobre la experiencia de los *seringueiros* puede consultarse el trabajo de Carlos Walter Porto-Gonçalves, *Geo-grafías. Movimientos sociales, nuevas territorialidades y sustentabilidad*, Siglo XXI Editores, 2001.

Especialistas, como Alatorre, Bray y Merino,²² así como instituciones como la SEMARNAT y la propia CONAFOR, a través de sus programas como el mencionado PROCYMAF, han podido documentar diversos casos en los cuales analizan cómo las comunidades, a través de sus propias empresas, se han convertido en actores estratégicos de su desarrollo, aprovechando sus recursos forestales bajo criterios de sustentabilidad.

Los casos de análisis que reportan estos especialistas e instituciones se han centrado en aquellos ejidos y comunidades que teniendo riquezas forestales significativas han desarrollado estructuras organizativas para la industrialización y comercialización de sus productos y/o han sido sujetos de apoyo de los programas sectoriales de las instituciones señaladas. En este sentido resultan representativos diversas comunidades y ejidos forestales ubicados principalmente en los estados de Oaxaca, Michoacán, Guerrero, Durango, Chihuahua y Quintana Roo.

Así por ejemplo, Alatorre, analizando diversos casos de silvicultura comunitaria en México, hace referencia a los casos de Macuilianguis, Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados en Oaxaca; Nuevo San Juan Parangaricutiro en Michoacán; el Ejido la Selva, la Unidad de Producción Adalberto Tejeda en Huayacocotla y el Ejido Ingeniero del Rosario, Xico, en Veracruz.

Este mismo autor, sin embargo, hace mayor énfasis en la experiencia que adquirió como asesor técnico en cuatro comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca: 1) La Trinidad Ixtlán, municipio de Xiacuí, 2) Santiago Comaltepec, 3) Capulálpam de Méndez y 4) Santiago Xiacuí. Estas comunidades conforman la denominada Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapotecas-Chinantecas (UZACHI).

²² Gerardo Alatorre Frenk, *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*, México, Procuraduría Agraria-Juan Pablos Editores, 2000; David Barton Bray y Leticia Merino Pérez, *La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias*, México, SEMARNAP-INE-Fundación Ford, 2005.

La UZACHI conformó una organización de segundo nivel, es decir, que brinda servicios técnicos a las comunidades asociadas incorporando especialistas originarios de las propias comunidades. Esto permitió consolidar una plataforma de asesoría técnica, productiva y de gestión para el desarrollo de las capacidades industriales y prácticas de aprovechamiento sustentable a partir de las formas comunales de uso de los recursos y participación abierta de la comunidad. Con ello fue posible llevar a cabo ejercicios de planeación participativa que derivaron en la constitución de ordenamientos territoriales comunitarios y planeación, aplicación y evaluación de planes de manejo.

Estas comunidades definieron acciones concretas de aprovechamiento y conservación de sus recursos. Además de la producción industrial y comercial de madera, se buscó la diversificación de productos y servicios forestales, a partir de lo cual se iniciaron proyectos para la producción de carbón, recolección de hongos y bioprospección a través de un convenio con la empresa Sandoz. También se llevó a cabo una propuesta para el pago de servicios ambientales por captura de carbono.

Una de las principales preocupaciones en las experiencias analizadas por Alatorre radica en el hecho de entender los obstáculos que enfrentan las empresas comunitarias forestales, toda vez que se perfilan como la instancia dinamizadora más importante de las estrategias de desarrollo de las comunidades. Por ello, el análisis aporta diversos elementos que contribuyen a ubicar las problemáticas y tensiones que giran alrededor de los procesos de gestión en esquemas comunitarios y los cambios requeridos para mejorar su funcionamiento, cuando intentan ser competitivas y buscan incorporarse en los mercados.

El desempeño de las empresas comunitarias forestales y el papel de las políticas públicas sobre las instituciones comunitarias ha estado también presente en los estudios realizados por Bray y Merino,²³ quienes realizaron una evaluación

²³ Bray y Merino Pérez, *op. cit.*

sistemática sobre diversas experiencias representativas de empresas forestales comunitarias en el país. Entre ellas se encuentran los casos de las comunidades de Capulálpam de Méndez y San Pedro el Alto, Oaxaca; el ejido de Laguna, Kaná, Quintana Roo; los ejidos de Sebastopol y Atzintlimaya y la Unión de Ejidos Forestales de Chignahuapan, Puebla, entre otros más.

Los trabajos de Bray y Merino arrojan nuevos elementos que han permitido comprender la naturaleza, la trayectoria, el funcionamiento y los obstáculos de las instituciones comunitarias forestales ya que han definido categorías de análisis que permiten comprender las fortalezas y debilidades de este tipo de organizaciones sociales empresariales.

Tanto Alatorre, Bray, Merino y Bocco²⁴ han dado cuenta de un ejemplo representativo, y quizás paradigmático, de aprovechamiento de recursos forestales, alternativas de uso de flora y fauna y ecoturismo de organización comunal. Se trata de la comunidad de Nuevo San Juan, Michoacán. Enclavada en la Meseta Purépecha, este caso ha sido documentado ampliamente como resultado de la abierta participación de un grupo de académicos y especialistas de instituciones gubernamentales con la propia comunidad y sus autoridades.

A partir de los inventarios y estudios del paisaje se elaboró un programa de desarrollo turístico que forma parte de un programa más general de manejo de recursos. Los trabajos de diversidad biológica dieron lugar a un grupo de comunicadores y educadores ambientales para involucrar a la comunidad y preservar este conocimiento.

Los resultados favorables de este proyecto se deben a una mezcla de intereses de la propia comunidad, sus autoridades y el sector académico. Ello ha significado la

²⁴ Alejandro Velásquez, Alejandro Torres y Gerardo Bocco (comps.), *Las enseñanzas de San Juan. Investigación participativa para el manejo integral de recursos naturales*, México, INE-SEMARNAT, 2003.

vinculación entre el conocimiento científico y el tradicional que concilian el uso de recursos y la conservación. De esta manera se consiguió formular un plan de manejo forestal bajo un Sistema de Información Geográfica (SIG) y de cartografía digital, así como el uso de análisis estadístico para sus estudios dasonómicos. Por todo esto, el plan de manejo de la comunidad les valió para hacerse acreedores a la Certificación Verde, distinción otorgada en 1997 por el Consejo Forestal Mundial.

Cabe señalar que en México, sólo una decena de empresas forestales comunitarias han recibido esta distinción, lo cual supone un manejo ecológicamente eficiente, económicamente rentable y socialmente justo, esto bajo el marco de respeto a las tradiciones y relaciones locales (Velásquez, Torres y Bocco, 2003).²⁵

De las diversas experiencias analizadas, se puede decir que tanto los gobiernos municipales como las organizaciones comunitarias y de la sociedad civil no sólo han tenido que afrontar los problemas derivados de la falta de recursos técnicos, humanos y financieros para aumentar sus capacidades locales en el impulso a acciones del desarrollo de sus territorios, sino también han requerido formar socios, aumentar las relaciones de confianza, compartir información y adaptarse a los nuevos enfoques del desarrollo y los esquemas de mercado.

Uno de los temas que es clave en el éxito de este tipo de estrategias locales y regionales de desarrollo se ubica en el campo de la gestión y administración, ya que muchas organizaciones se enfrentan al reto de mejorar sus sistemas organizacionales y empresariales que les permitan fortalecer sus capacidades de gestión para incorporarse favorablemente en los esquemas de mercado y tejer las redes necesarias de apoyo financiero, así como asesoría por parte de instituciones gubernamentales, académicas y no gubernamentales, entre otros.

²⁵ *Ibid.*

Algunos de estos elementos, aunque están presentes de alguna manera u otra en varias de las experiencias reseñadas, requieren de un examen mucho más detallado para conocer a profundidad los límites y obstáculos que presentan los actores e instancias para conformar estrategias de desarrollo local o regional.

En este sentido, interesa destacar y comparar algunos de los casos de organizaciones sociales y empresas sociales comunitarias que en la Sierra Norte de Oaxaca se han llevado a cabo en las últimas dos décadas. El análisis de este tipo de iniciativas pasa necesariamente por conocer los rasgos y atributos que las pueden definir como esquemas que pueden contribuir al desarrollo local o regional sustentable.

2.3 Las organizaciones sociales y las instituciones comunitarias como actores del desarrollo sustentable

A lo largo del tiempo, en nuestro país se conformaron estructuras agrarias que dotaron a las comunidades rurales de una cierta capacidad de gestión sobre sus propios territorios y el uso y usufructo de sus recursos naturales. Esta condición está presente tanto en la figura del ejido como en los regímenes de propiedad comunal de tierras y bosques.

Aunque las estructuras comunales de la tierra en Oaxaca tenían antecedentes ancestrales en los territorios de propiedad de grupos indígenas, la Reforma Agraria reconoció dotaciones de bienes comunales sólo hasta después de 1940, cuando existe una gran demanda de confirmación y titulación de bienes de las comunidades.

De 1964 a 1970 se realizó la mayor política agraria hacia las poblaciones indígenas, al emitirse 113 resoluciones por casi 2 millones de hectáreas a favor de 46,936 comuneros. En 1960 existían en Oaxaca 590 núcleos agrarios comunales con

poco más de tres millones de hectáreas, ello significaba que esta entidad tenía casi la tercera parte de los núcleos agrarios y superficie comunal del país.²⁶

En poblaciones indígenas de Oaxaca, donde predomina la propiedad comunal, del territorio y los recursos, y los sistemas de usos y costumbres regulan las acciones de gobernabilidad y participación, las propias comunidades pueden asumir una mayor autonomía para ejercer el control de sus procesos de desarrollo.

Desde el punto de vista formal, los municipios que en muchos casos en Oaxaca coinciden con los núcleos agrarios, suelen ser vehículos importantes en la promoción de estrategias de desarrollo. El municipio representa un espacio sociopolítico institucional que es relevante porque se plantea la conducción de diversos asuntos que interesen y competen a su sociedad local.

Sin embargo, la historia particular que tuvieron los movimientos sociales, las instituciones políticas, las élites regionales y los esquemas de aprovechamiento y uso de los recursos, definieron en el caso de Oaxaca dos tipos de municipalidades: 1) los municipios que se rigen por el sistema de usos y costumbres y 2) los municipios con competencia de partidos políticos. Se calcula que más de 80% de los 570 municipios de Oaxaca se rigen por usos y costumbres, es decir, que la designación de autoridades cada tres años pasa por el sistema de cargos que van recorriendo en forma ascendentes los propios ciudadanos de cada comunidad.²⁷

Es por ello que en varias de las regiones indígenas oaxaqueñas el municipio como estructura de gobierno tiene una función más bien “emblemática”, pues la figura de la comunidad misma se erige como el espacio social y político que asume *de facto* mayores capacidades de gestión del desarrollo. Desde sus propias instancias de gobierno y participación ciudadana, la comunidad misma define

²⁶ Moisés Jaime Bailón Corres, *Pueblos indios, elites y territorio. Sistemas de dominio regional en el sur de México: una historia política de Oaxaca*, México, El Colegio de México, 1999, p. 187.

²⁷ *Ibid.*, p. 218.

diversos arreglos institucionales que regulan las decisiones importantes de los procesos de apropiación y gestión de los recursos y sus relaciones socioproductivas. Este sentido de comunalidad define una serie de normas y principios que están presentes en sus estatutos, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

- 1) Se definen formas específicas de gobernabilidad y gestión comunitaria, a través de la asignación de los cargos reconocidos de conducción política (comisariado) y de las instancias auxiliares (comités de vigilancia, comités consultivos, policías, etc.).
- 2) Se definen esquemas específicos de trabajo colectivo y se asignan tareas al servicio de la comunidad a través de actividades y cargos: trabajo colectivo obligatorio no remunerado en obras sociales a través del llamado “tequio”, puestos en proyectos productivos o empresas comunitarias, etc.
- 3) Se establecen reglas de apropiación de la tierra y los recursos naturales, que dictan la cantidad y forma de uso y usufructo de los mismos.
- 4) Se establecen mecanismos de conservación, cuidado y aprovechamiento racional de sus recursos naturales

En México, donde existe una gran cantidad de núcleos agrarios bajo regímenes de propiedad comunal, los municipios y comunidades que tienen iniciativas explícitas de desarrollo suelen ser bastante heterogéneas y con intereses disímolos, debido a la diversidad de objetivos que guían las acciones de los grupos sociales a escala local o regional.

En el caso de Oaxaca y otras entidades que cuentan con importantes recursos forestales, al culminar las concesiones sobre la explotación de los recursos forestales otorgadas a empresas privadas y paraestatales, en la década de 1980, las comunidades asumieron un doble reto: 1) establecer arreglos internos explícitos para el uso de sus recursos naturales y 2) asumir la gestión de las nuevas empresas comunitarias que se constituyeron para el aprovechamiento y comercialización de sus recursos maderables.

Bray y Merino²⁸ consideran que la propiedad comunitaria, a diferencia de la propiedad privada o paraestatal, permite enfrentar de manera más adecuada los retos que se derivan de la dificultad de exclusión y alta rivalidad de los recursos comunes, ya que abren la posibilidad de incluir a los usuarios potenciales en la definición, observancia y monitoreo de las reglas de apropiación y provisión orientadas hacia el uso sostenible de los recursos.

No obstante lo anterior, cabe señalar que en el caso de la tenencia comunal en territorios forestales, buena parte de las reglas sobre manejo y aprovechamiento del bosque no proviene de las propias comunidades, sino de iniciativas gubernamentales contenidas en leyes y reglamentos de carácter federal. Así, las instancias gubernamentales se convierten en entes reguladores de los esquemas de aprovechamiento. Esta opción resulta importante porque le otorga una cierta institucionalidad y reconocimiento a los procesos de desarrollo, sin embargo, estos esfuerzos pueden resultar efímeros y parciales, porque las comunidades, en tanto objeto de las políticas de intervención, se tienen que adaptar, muchas veces, a intereses y lógicas ajenos a sus necesidades y aspiraciones.

No obstante lo anterior, en las comunidades y sus autoridades recae buena parte de las acciones y decisiones principales que dictan el manejo de sus recursos. En los casos de comunidades con Empresas Forestales Comunitarias (EFC), éstas manejan el bosque para producir madera con base en muchas decisiones internas y en el marco de sus propias instancias de organización social, participación política y estatutos o reglamentos, validados por los propios miembros de la comunidad, y que crean una institucionalidad que permite regular las relaciones sociales comunales.

Así, se podría decir que por una parte la existencia de esta institucionalidad comunal, aunada a la constitución de una plataforma de organización y relaciones sociales que algunos autores denominan “capital social”, son elementos claves en la

²⁸ Bray y Merino Pérez, *La experiencia de las comunidades forestales...*

constitución de EFC. Se considera que el capital social es importante en este tipo de comunidades porque a partir de éste se establecen relaciones de confianza, reciprocidad, redes de intercambio y compromiso cívico. Con ello se legitima un cierto orden que permite, entre otros aspectos, definir reglas consensuadas para el manejo de recursos colectivos.²⁹ La permanencia de esta institucionalidad, donde el “capital social” es un elemento clave, es sumamente importante porque representa el componente sobre el que se articulan los procesos de desarrollo, democracia y apropiación y conservación de los recursos naturales en este tipo de comunidades.

Además del capital social y la institucionalidad comunal, una forma de reforzar la organización de los territorios comunales ha sido mediante la visión de asociaciones de municipios, “mancomunidades” u organizaciones de productores, en una escala que les permita estar en mejores condiciones de negociar y acceder a transferencias importantes en materia de recursos financieros y asesoría técnica.

La apropiación de la actividad forestal, por parte de comunidades campesinas, implicó la incorporación hacia una rama productiva desconocida y de una complejidad administrativa y organizativa mucho mayor a la que requieren las actividades tradicionales. Por ello, la proliferación que tuvieron diversas EFC en México y, particularmente, en Oaxaca ocurrió gracias a la asesoría técnica brindada por distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que incidieron en el mejoramiento de los sistemas silvícolas y del desarrollo de capacidades de industrialización y comercialización. Ello significó la superación del modelo productivo rentista del bosque, donde los productores sólo tenían posibilidades de ingresos ínfimos por la comercialización de materia prima forestal.

En el caso de esta investigación, se ha identificado un conjunto de experiencias de desarrollo regional/local sustentable ubicadas en la Sierra Norte de Oaxaca. En esta zona han surgido proyectos y empresas comunitarias, gracias al

²⁹ *Ibid.*

aprovechamiento multifuncional del territorio. Bajo un régimen de tenencia de la tierra y del bosque de carácter comunal ha cobrado mayor sentido el uso y usufructo colectivo de los recursos forestales y no forestales. Por su parte, los esquemas tradicionales de trabajo colectivo conocido como “tequio” y la modalidad de usos y costumbres en las estructuras de gobierno han permitido esquemas de participación y gestión colectiva.

Para abordar estas experiencias resulta importante contextualizar los procesos de desarrollo económico y de organización social y territorial del estado de Oaxaca, a fin de entender la situación que guarda la zona de estudio y la lógica en que surgen los diferentes proyectos de gestión del desarrollo local y regional sustentable.

3

LA GESTIÓN DEL DESARROLLO SUSTENTABLE A PARTIR DEL MANEJO COLECTIVO DE RECURSOS NATURALES Y LAS EMPRESAS COMUNITARIAS EN LA SIERRA NORTE DE OAXACA

3.1 El contexto socioeconómico de Oaxaca y la región de la Sierra Norte

Oaxaca posee múltiples manifestaciones que lo sitúan como una de las entidades federativas más complejas y multifacéticas de México, ello se refleja en sus ecosistemas, relieves orográficos, paisajes, etnias, culturas e instituciones políticas. Es una de las entidades federativas que tienen el mayor número de habitantes indígenas. Con un total de 570 municipios, agrupados en 30 distritos políticos, representa el estado con la mayor cantidad de estas unidades político-administrativas en el país, pues equivalen casi a la cuarta parte del total nacional.

Hacia el año 2000, la población total de Oaxaca fue de 3.4 millones de habitantes. El municipio de Oaxaca de Juárez poseía 256,130 habitantes (7.4% del total estatal); Tuxtepec registró 133,913 habitantes (3.9%); Juchitán con 78,512 pobladores (2.3%); Salina Cruz con 76,452 habitantes (2.2%); Santo Domingo Tehuantepec con 53,229 habitantes (1.5%) y Huajuapán de León con 53,219 habitantes (1.5%); en tanto que el resto de los municipios (564) contaron con 81.2% de la población del estado.¹

La dispersión poblacional es una de las características más acentuadas y peculiares de la entidad. Tienen un tamaño de 1 a 49 habitantes 47.5% de las localidades en la entidad y, más aún, existen 151 municipios constituidos por un solo

¹ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), *Anuario Estadístico Oaxaca*, tomo I, México, INEGI-Gobierno del Estado de Oaxaca, 2002.

pueblo, o bien, tan sólo por la cabecera municipal que se erige, a su vez, como comunidad agraria. La dispersión poblacional y de las localidades es influida por la accidentada orografía, la difícil accesibilidad y por la aspiración de los pueblos de preservar sus identidades culturales.

Desde la década de 1930, las políticas gubernamentales hacia Oaxaca se orientaron a “rescatar su dispersión lingüística y cultural” y a integrarla al resto del país a través de las llamadas brigadas educativas que extendían la enseñanza hasta los lugares más apartados. Para la segunda mitad de la década, las reivindicaciones campesinas se vieron fortalecidas y algunas comunidades recuperaron las propiedades que les fueron despojadas.

Desde la década de 1940, la ampliación de los sistemas de comunicaciones y transporte para integrar físicamente a Oaxaca, la electrificación rural y el aprovechamiento de los ríos para la construcción de presas, fueron acciones sugeridas por los planes de desarrollo en la entidad. Además, fue impulsada la industria maderera y las actividades relacionadas con la producción de productos como la piña, la caña de azúcar, el plátano, el café y el ganado.

Para la década de 1970, Oaxaca se constituyó en un escenario para el combate de la pobreza extrema y el atraso mediante la adopción de políticas públicas formuladas y promovidas por organismos internacionales. Se diseñó así el Plan Oaxaca con la finalidad de fomentar el desarrollo integral de la entidad, así como una variedad de programas que pretendían integrar al estado al desarrollo económico de México; sin embargo, su principal debilidad radicaba en no considerar la opinión de las comunidades y menos aún sus tradiciones y cultura.²

² Margarita Dalton, *Breve historia de Oaxaca*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México (Breves Historias de los Estados de la República Mexicana), 2004, p. 207.

A pesar de estos esfuerzos promovidos desde el sector público, la pobreza, la alta marginación, los desequilibrios territoriales, el analfabetismo, la desnutrición, la muerte causada por enfermedades intestinales, la ausencia de proyectos globales para el desarrollo agrario y el reconocimiento de la dimensión étnico/cultural y ecológica del proceso de desarrollo, prevalecieron hasta finales del siglo XX.

En términos sociales, históricamente ha existido un predominio de la pobreza debido a que no son satisfechas las necesidades básicas de las poblaciones y de los individuos, y, más aún, han sido las comunidades rurales e indígenas las más afectadas por la elevada marginación. Es de destacar que de 2'116,722 habitantes mayores de 15 años, hacia el año 2000, casi la cuarta parte era analfabeta, siendo las mujeres las más desfavorecidas en este rubro con 66.30% del total.

El deterioro de las condiciones sociales en la entidad es elocuente si se visualiza a través de indicadores como el índice de marginación. En el año 2000 eran 182 (168 en 1990) los municipios oaxaqueños que contaban con una marginación muy alta, 276 (263 en 1990) con un grado de marginación alto, 76 (83 en 1990) con un grado de marginación medio, 27 (52 en 1990) con una marginación baja, y 9 (4 en 1990) municipios con un grado de marginación muy bajo. Estas cifras significan que en el año 2000, 80.35% de los municipios oaxaqueños se caracterizan por su alta y muy alta marginación; que esta entidad posee 47.1% de los municipios de todo el país con muy alta marginación; y que, entre 1990 y el año 2000, aumentaron los municipios oaxaqueños con un grado de marginación alto y muy alto, en tanto que los caracterizados por una marginación baja disminuyeron, evidenciando con ello que la calidad de vida se ha deteriorado en el estado en su conjunto y en la mayoría de sus municipios.

La pobreza que prevalece en Oaxaca se ha acentuado con el crecimiento poblacional, que ha deteriorado y disminuido las tierras aptas para cultivar. Esto último ha reducido la productividad de las cosechas y ha propiciado procesos

migratorios intensos hacia la capital del estado, otras entidades del país como el D.F., el Estado de México, Sinaloa, Baja California, Veracruz y los Estados Unidos.

Se considera que 60% de los municipios de la entidad son de fuerte expulsión, 17.5% de débil expulsión, 11.2% de equilibrio migratorio, 5.8% de atracción débil y 5.4% de fuerte atracción. En 1990, fueron emigrantes 986,611 oaxaqueños, de los cuales 768,797 emprendieron su salida a otras entidades del país, y 217,814 lo hicieron al extranjero. Oaxaca ocupa el quinto lugar en migración neta nacional y el primero en expulsión de jornaleros agrícolas al noroeste mexicano; además, se estima que anualmente entre cincuenta y cien mil oaxaqueños se dirigen hacia los Estados Unidos, en especial hacia las entidades del sur de este país.³

En el estado de Oaxaca son 15 los grupos etnolingüísticos que poseen raíces antiguas. Gran parte de los grupos etnolingüísticos que habitan el estado de Oaxaca desbordan sus fronteras político-administrativas y constituyen otras de corte cultural y étnico a partir de un territorio que es el origen y la base de tradiciones culturales compartidas.

En el *Atlas Etnográfico de los Pueblos Indígenas de Oaxaca*,⁴ se argumenta que la diversidad tanto cultural como ecológica de la entidad ha generado gran cantidad de prácticas y conocimientos que son necesarios para la apropiación de la naturaleza. Es más, se sostiene en este mismo documento que:

Para los pueblos indígenas de Oaxaca lo natural es cultural: la naturaleza y la sociedad tienen una lógica y un orden comunes o estrechamente vinculados. Su sociedad está basada en la vida de familias en comunidad: la naturaleza funciona para la colectividad y

³ Pedro Lewin y Estela Guzmán, "La migración indígena", en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, México, Fondo de Cultura Económica-Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Oaxaca, CONACULTA-INAH (Etnografía de los Pueblos Indígenas de México), 2003, p. 188.

⁴ Alicia M. Barabas Reyna, Miguel A. Bartolomé Istoletti y Benjamín Maldonado Alvarado, "Introducción. Los pueblos indios de Oaxaca", en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, 2003, p. 11.

las fuerzas sobrenaturales actúan en conjunto, para intervenir tanto en el mundo natural como en el social

La comunidad, regularmente formada por grupos de familias extensas emparentadas entre sí, a través de las alianzas matrimoniales y el compadrazgo, y asentada en un territorio común que es de propiedad colectiva, es la célula fundamental de las sociedades indígenas tanto en lo referente a sus estructuras culturales como al sistema y prácticas políticas. La comunidad indígena se organiza en torno a redes sociales que favorecen las alianzas matrimoniales y el compadrazgo interbarrial e intermunicipal. Las relaciones sociales que surgen a partir de ello son de corte comunal y tienen a la reciprocidad como principio rector fundamental.

El sistema de cargos civiles y religiosos constituye la estructura organizativa de la comunidad,⁵ y consiste en un régimen escalafonario de servicios comunitarios y gratuitos, inspirados en principios de obligatoriedad y reciprocidad, de creciente responsabilidad y prestigio, que van desde la administración civil hasta la religiosa, la agraria, la festiva y la gestión para el desarrollo.⁶ En tanto que el *tequio* es el instrumento organizativo principal para el despliegue y cumplimiento de la obligación civil que tienen los adultos de participar gratuitamente en trabajos y obras comunitarias.

El trabajo comunal denominado tequio es un elemento fundamental de la comunalidad, a través de esta labor solidaria los ciudadanos trabajan para realizar obras materiales y cubrir otras necesidades, de esta forma expresan su voluntad de ser parte de la comunidad, y hacerlo no es sólo una obligación, es una sensación de

⁵ María Cristina Velásquez Cepeda, "Fronteras de gobernabilidad municipal en Oaxaca, México: el reconocimiento jurídico de los 'usos y costumbres' en la renovación de los ayuntamientos indígenas", en Willem Assies, Gemma van der Haar y André Hoekema (eds.), *El reto de la diversidad. Pueblos indígenas y Reforma del Estado en América Latina*, México, El Colegio de Michoacán, 1999, pp. 289-313; Benjamín Maldonado Alvarado, "Organización social y política", en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, 2003, pp. 21-49.

⁶ Velásquez Cepeda, *op. cit.*, p. 297.

pertenencia y aceptación de la comunidad: cumplir es pertenecer a lo propio, de manera que formar parte real y simbólica de una comunidad implica ser parte de la comunidad como expresión y reconocimiento de lo colectivo. Por lo mismo, quienes se niegan al trabajo comunal, mediante el tequio o la ayuda mutua interfamiliar, expresan con ello que no desean ser o sentirse parte de la comunidad, y por ello llegan a perder sus derechos e incluso a ser expulsados.

Para entrar al estudio de la institución del tequio partimos que el tequio es el trabajo colectivo, gratuito y moralmente obligatorio que se practica en las comunidades originarias de Oaxaca, para atender diferentes necesidades.

Este trabajo es colectivo en la mayoría de las ocasiones, porque la realizan un grupo de comuneros para beneficiarse colectivamente, en algunas comunidades se le llama tequio general, en algunos casos se da el tequio individual cuando no se asiste el día de la convocatoria y se repone de manera individual o cuando el trabajo es poco y no requiere de un grupo de personas para su realización.

Es gratuito ya que los participantes no perciben un salario, la única retribución es que con su realización pueden incrementar y mejorar su infraestructura y lograr mejores condiciones de vida. Este elemento, aunque está estipulado en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca y en la Ley de los Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado, no tiene mayor importancia en la práctica cotidiana ya que las comunidades originarias han adoptado al tequio como un legado ancestral y cultural de nuestros antepasados y es precisamente lo que le da sentido y valor.

Es moralmente obligatorio, porque cada individuo entiende internamente que con el cumplimiento del tequio se accede a un beneficio colectivo, que a la vez da un sentido de pertenencia a la comunidad, un estatus, un nivel de aceptación. Hago énfasis en este elemento ya que sólo en ocasiones esporádicas y en algunas

comunidades se toma como una obligación coercitiva cuando se incumple, se paga con una aportación económica y en algunos lugares con la privación de la libertad.

Las formas en que se puede prestar el tequio son: 1) de manera física, cuando se realiza un trabajo material como, por ejemplo, la construcción del Palacio Municipal, escuelas, canchas deportivas, puentes, la rehabilitación y limpieza de caminos, remodelación de la iglesia, entre otras; 2) intelectual, cuando existe un comunero que tiene una preparación profesional en alguna ciencia y pone sus conocimientos al servicio de la comunidad.

Podemos mencionar que tiene algunas variantes que son: a) El Interfamiliar, también llamado ayuda mutua interfamiliar recíproca, ésta se da cuando la mano de obra de la familia es insuficiente y se requiere de otra auxiliar en la realización de alguna actividad como: el trabajo de la milpa, el cultivo de un producto, la reparación de una casa, etc.; se pide ayuda a los parientes y vecinos, la familia que recibe el apoyo está obligada moralmente a devolver el favor de la misma manera, cuando le sea solicitado. b) El Comunal que se da en la realización de un trabajo para beneficio de la misma comunidad, ya sea físico o intelectual. c) El Intercomunal se da entre dos comunidades, por ejemplo, cuando una comunidad necesita en su fiesta patronal una banda de música, ésta se le facilita y a la vez se vuelve una obligación recíproca.

Un elemento que identifica al tequio es la reciprocidad, que es a la vez un derecho y una obligación moral. En principio es el derecho de todo miembro de una comunidad a ser apoyado por los demás cuando tiene una carencia. Y ese mismo derecho supone la obligación de auxiliar a cualquier otro comunero expuesto en una situación similar. La necesidad de integrarse a este sistema de derechos y obligaciones se corresponde con la posibilidad de tener que recurrir a los demás en situación de urgencia, formándose así un modelo de corresponsabilidad social. Desde que el individuo nace, es educado dentro de este sistema y cae sobre él la amenaza de exclusión, situación que cuidará de manera responsable.

Además el tequio es un elemento cultural que permite el desarrollo sin hacer uso del dinero. Es un valor ético, pues mediante su práctica refuerza la identidad de los miembros de las comunidades originarias. Permite la cohesión entre los habitantes de cada comunidad y contribuye a la consolidación de la vida comunitaria.

En el proceso del trabajo comunitario, los niños y jóvenes van aprendiendo de los adultos a la vez que construyen y fortalecen su identidad. La mujer también tiene participación en el tequio, realizando trabajos que no requieren mayor fuerza física.

En algunas comunidades hay tequios ordinarios y extraordinarios: Los *ordinarios* son aquellos que se dan con normalidad, es decir, trabajos que han sido planeados, se realizan en día domingo y son comunicados con varios días de anticipación. Los *extraordinarios* cuando hay trabajos no previstos, urgentes, y se comunica con pocos días de anticipación, incluso un día antes de su realización.

El proceso para llevar a cabo el tequio inicia desde el momento que es acordado en la asamblea de ciudadanos, posteriormente los topiles pasan a los domicilios a comunicar dicha actividad llevando consigo una lista para que los ciudadanos firmen de enterado, dan aviso del día y lugar del trabajo, así como las herramientas a utilizar. Una vez que llega el día convocado, desde temprano el síndico se encarga de hacer el recordatorio por el aparato de sonido. Llegando la hora de la actividad el síndico municipal dirige a la gente al lugar indicado y distribuye a la gente, al final realiza el pase de lista, para llevar el control de asistencia.

La participación de los ciudadanos que han migrado y que obviamente no pueden trabajar cotidianamente en la comunidad, pero sí expresan la voluntad de ser parte de ella enviando dinero para las fiestas, buscando personas que cubran sus servicios o regresando cuando son electos por la asamblea para cumplir con un cargo; así, la comunidad los sigue identificando como parte de ella.

El tequio se relaciona directamente con la gozona en la Sierra Norte, ya que así como se trata del trabajo físico directo para realizar obras públicas, también el atender a los invitados en una fiesta comunitaria, denominada fiesta patronal, para que los huéspedes sean atendidos en sus necesidades primordiales. Entre una comunidad y otra también hay una práctica de tequio a través de la participación de las bandas de música. El elemento que les da relación es la reciprocidad, ya que se crea un sistema de derechos y obligaciones, sin éste no hay razón de ser de ambas.⁷

El tequio como contribución fiscal de los municipios que se rigen por el sistema de usos y costumbres

El tequio es una herencia ancestral de nuestros antepasados en las comunidades indígenas del estado, es una institución cultural, base esencial de la identidad, ha propiciado el avance de las obras materiales. Esta labor solidaria se ha preservado por generaciones, y representa el medio que permite la superación de algunas necesidades.

Sin embargo, una de las dificultades que atraviesa una comunidad para lograr un desarrollo permanente es la insuficiente percepción de fondos federales y estatales, ya que éstos no son suficientes para cubrir necesidades elementales, estas participaciones en parte se fundamentan en las contribuciones que realizan las comunidades, sin tomar en cuenta al tequio de manera práctica como una contribución, es por ello que hasta el momento no se cuantifica esta aportación y no tiene un valor en términos financieros.

La Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca en el Artículo 12 Fracción cuarta estipula:

⁷ Moisés Jaime Bailón Corres, *Pueblos indios, elites y territorio. Sistemas de dominio regional en el sur de México: una historia política de Oaxaca*, México, El Colegio de México, 1999.

Los tequios encaminados a la realización de obras de beneficio común, derivados de los acuerdos de las asambleas, de las autoridades municipales y de las comunitarias de cada pueblo y comunidad indígena, podrán ser considerados por la ley como pago de contribuciones municipales.

De igual forma la Ley de los Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas lo estipula en el Artículo 43.

Sin embargo, este derecho no se ha tomado como contribución en las instituciones gubernamentales encargadas de las finanzas públicas, es por ello que hasta el momento no se le da un valor en términos financieros.

Por ello planteamos un ejemplo del tequio en una obra específica con el fin de proponer su cuantificación financiera, y sea tomado como una contribución que realizan las comunidades para la realización de obras de beneficio colectivo.

Para la realización de alguna obra primeramente se requiere de la validación social, mediante la aprobación de la asamblea comunitaria, así también se propone y aprueba la realización de los tequios para el desarrollo de este trabajo.

En este caso vamos a comentar la realización de la obra “Rehabilitación del tanque de agua de riego en la comunidad de Guelatao de Juárez”, que fue realizada en el año 2002, con un tiempo de duración de 2 meses dirigido por el síndico municipal, regidor de obras, coordinados con el maestro de la obra.

Para la realización de este tequio se convocaron a cuatro tequios generales, participando un total de 120 ciudadanos. El número de hombres fue de 87 y realizaron actividades físicas, 33 mujeres hicieron el pago en efectivo. Siendo un total de tequios de 480 con un costo unitario de \$60 (sesenta pesos), en total la contribución de la comunidad por tequio es de \$28,800.

CUADRO 3.1
Contribución del tequio

NOMBRE DE LA OBRA	DURACIÓN	NÚMERO DE CIUDADANOS	NÚM. TEQUIOS POR CIUDADANO	TOTAL DE TEQUIOS	COSTO UNITARIO DEL TEQUIO	CONTRIBUCIÓN DEL TEQUIO
Rehabilitación del tanque de agua de riego	2 meses	120	4	480	\$60	\$28,800

El Comisariado de Bienes Comunales aportó en efectivo parte de la inversión, que es contribución de la comunidad. De igual forma el municipio invirtió por medio de las Participaciones Municipales.

CUADRO 3.2
Fuentes de inversión

FUENTE	CANTIDAD	% DE INVERSIÓN
Tequio	\$28,800	31.37
Comisariado de Bienes Comunales	43,000	46.85
Participaciones Municipales	20,000	21.78
Total	\$91,800	100.00

La inversión de \$63,000, en efectivo, fue utilizada para el pago de mano de obra especializada (albañiles y ayudantes de albañil), compra de material (grava, arena, cemento, alambre recocido, varilla, madera, cantera, etc.). La utilización de este presupuesto fue autorizada por la Asamblea de Comuneros.

CUADRO 3.3
Gastos realizados

CONCEPTO	CANTIDAD
Mano de obra	\$31,000
Compra de materiales	32,000
Total	\$63,000

La inversión anterior es real, sin tomar en cuenta la aportación del tequio que fue de \$28,800.⁸ Esta contribución no considerada representa un ahorro que tiene el Estado en la construcción de obras en las comunidades que se rigen por el sistema de usos y costumbres.

Es como se refleja en términos reales que la aportación que realiza la comunidad mediante el tequio es de 31.37% del total invertido y repercute de manera importante en la construcción de la infraestructura comunitaria.

Excepto los músicos y danzantes, todos los miembros de la comunidad están obligados a prestar al menos un cargo, reafirmando con ello su identidad. La carrera de servicio se inicia a los 18 años o cuando el miembro de la comunidad se ha casado o cuando ha dejado los estudios. Los cargos van desde topil, nivel más bajo del escalafón, hasta otros de mayor responsabilidad como el de presidente municipal, fiscal de iglesia, presidente del comisariado agrario o alcalde encargado de la administración de justicia; destacando en ellos la participación de la mujer indígena. Si el ciudadano demuestra un eficiente desempeño de sus cargos, buenas cualidades y capacidades, o proporciona financiamiento para la realización de fiestas comunales en honor al santo patrono, es posible que ocupe los cargos más importantes en la comunidad y disfrute de prestigio y en caso de que llegase a ocupar todos los cargos del escalafón ingresa a un grupo selecto que puede ser denominado los caracterizados, el consejo de ancianos, el grupo de principales o los tatamandones.⁹

La asamblea es la base de la organización en las comunidades indígenas. A ella pertenecen todos aquellos individuos que han ganado el derecho a la participación, mucho más significativa que el nacimiento, a través del cumplimiento de trabajos comunitarios, cargos y ceremoniales con los que demuestran su voluntad de formar

⁸ Información proporcionada por el Sr. Isaías García Soto, Presidente Municipal (2002-2003) de San Pablo Guelatato, Ixtlán, Oax.

⁹ Velásquez Cepeda, "Fronteras de gobernabilidad municipal en Oaxaca...", pp. 298-299.

parte de la comunidad. La asamblea se constituye en el ámbito propicio para la elección y nombramiento de autoridades mediante la edificación del consenso y la ratificación a través del voto,¹⁰ para debatir y decidir sobre temas de interés comunitario y, al reunir a los miembros de la comunidad que cuentan con el derecho a la participación, gesta y establece acuerdos y mandatos. A decir de esta misma autora, dentro de los márgenes de la asamblea la delegación del mandato consiste en hacer exactamente lo que el pueblo encomienda.

Según Velásquez:¹¹ “Las asambleas establecen el puente necesario para la resolución de conflictos o de los problemas cotidianos y, al igual que el ritual, la asamblea se ejerce no tanto para reproducir una práctica cultural o política, sino para restablecer un orden en constante riesgo de resquebrajarse, en consecuencia, para incidir en un campo de tensiones inestables”.

Las relaciones de las comunidades indígenas con el Gobierno del Estado se caracterizan desde 1984 por el carácter vertical que es impuesto por las llamadas Delegaciones de Gobierno (instituciones gubernamentales intermedias entre lo municipal y lo estatal) para contener en las regiones a la multitud de demandas, principalmente la necesidad de autonomía de las comunidades indígenas, planteadas por las movilizaciones populares.¹² Más aún, los municipios no cuentan con la suficiente capacidad para generar recursos públicos propios, por lo que persiste, en la mayoría de los casos, la dependencia respecto a las transferencias de los gobiernos estatal y federal.

En síntesis, el sistema indígena de usos y costumbres consiste en estructuras normativas y de control que regulan los conflictos internos de las comunidades y en

¹⁰ *Ibid.*, p. 301.

¹¹ *Loc. cit.*

¹² Benjamín Maldonado Alvarado, “Organización social y política”, en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, 2003, pp. 21-49.

un régimen de democracia directa sustentado en la asamblea.¹³ Es precisamente la Sierra Norte la región de la entidad que más contribuyó al reconocimiento legal en 1995 del sistema de usos y costumbres para la elección de autoridades municipales, siendo 418 municipios los que practican el sistema de cargos y que han decidido inclinarse por la elección de sus autoridades a través del sistema de usos y costumbres.¹⁴

Se trata de una simbiosis entre las expresiones culturales y un sistema político muy peculiar que se estructura a partir de tradiciones y costumbres en las comunidades rurales indígenas. Estos mecanismos han estructurado leyes consuetudinarias, tales como estatutos comunales, ordenanzas municipales, bandos de policía y buen gobierno y acuerdos derivados de las actas de asamblea.

A partir de estas condiciones sociopolíticas y culturales, las comunidades indígenas en varias regiones de Oaxaca han incorporado diversos códigos que regulan la apropiación comunitaria del territorio y el acceso y usufructo colectivo de sus recursos. Éste es el caso de un gran número de comunidades de la Sierra Norte, algunas de las cuales son motivo de esta investigación.

La Sierra Norte cuenta con una extensión de 4,419.46 kilómetros cuadrados. Administrativamente la Sierra Norte está compuesta por los distritos de Ixtlán, Villa Alta y Mixe. Colinda al norte con las regiones de la Cañada y Tuxtepec, al suroeste con los Valles Centrales y la Sierra Sur, al este con el estado de Veracruz, y al sur con el Istmo de Tehuantepec.¹⁵

¹³ Enrique Contreras Suárez, con la colaboración de Ma. Elena Jarquín S., *La negociación para el bienestar. Una apreciación de la política social en Oaxaca, México, 1992-1998*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH) UNAM (Colección Alternativas), 2001.

¹⁴ Benjamín Maldonado, *op. cit.*

¹⁵ Margarita Dalton, *op. cit.*, p. 28.

En la Sierra Norte se ha reconocido una subregión denominada Sierra Juárez que incorpora sólo los distritos de Ixtlán y Villa Alta y está conformada por 51 municipios; 26 de ellos con 69 localidades corresponden al distrito de Ixtlán y 25 municipios con 59 localidades al distrito de Villa Alta, en total son 128 localidades las que conforman esta región. La Sierra Juárez está habitada fundamentalmente por indígenas zapotecos y, en menor medida, por mixes, chinantecos y mestizos.

La Sierra Juárez es considerada una de las más importantes áreas de riqueza florística y faunística de Oaxaca, tanto por su diversidad como por sus endemismos. Según el diagnóstico regional realizado por la Comisión Nacional de los Pueblos Indígenas, se considera que la Sierra Juárez concentra 50% de la riqueza florística del estado en sólo 10% de la superficie de la entidad. La diversidad de vegetación está entre las más altas del país, abarca siete de los grandes tipos de vegetación propuestos por Rendowski: Bosque tropical perenifolio, mesófilo de montaña, de encino, de pino, tropical caducifolio, espinoso y pradera subalpina. De acuerdo a los inventarios realizados de esta región, se encuentran en buen estado de conservación aproximadamente 300,000 hectáreas de bosques de pino-encino; 150,000 hectáreas de bosques mesófilos de montaña; 100,000 hectáreas de bosques tropicales perenifolios; 50,000 hectáreas de bosques tropicales caducifolios y 100,000 hectáreas de bosques bajo uso agroforestal.¹⁶

Recientemente se identificó que la Sierra Juárez forma parte de un “territorio puente”, único en el planeta, porque genera continuidad biótica a dos subcontinentes: el norteamericano y el sudamericano. Esta funcionalidad ha sido reconocida hace pocos años en una iniciativa gubernamental de carácter internacional denominada “Corredor Biológico Mesoamericano”, donde esta región oaxaqueña pasa a formar parte de un sistema de unidades bióticas y áreas que requieren una protección y tratamiento especial. La continuidad biótica y las características topográficas de este

¹⁶ Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, *Diagnóstico regional de la Sierra Juárez*, México, Centro Coordinador para el Desarrollo de la Sierra Juárez, Guelatao, Oaxaca, mimeografiado, 2003.

territorio han permitido la formación de una gran biodiversidad y la conformación de numerosos ecosistemas y microclimas.

Desde la década de 1950, la actividad forestal es una de las más importantes en la Sierra Juárez. No obstante, esta actividad se desarrolló con diferentes niveles productivos, coexistiendo el aprovechamiento con tecnología tradicional y formas industrial-comercial. Para 1991 se alcanzó una producción forestal de 150,578 m³ de rollo en las especies de pino-encino, esta producción representó la cuarta parte del volumen total de la entidad. Actualmente la región realiza explotación de sus bosques a partir de 25 permisos de aprovechamiento forestal.¹⁷

En la Sierra Juárez, se origina gran parte del agua que satisface las necesidades del estado. Además de su riqueza en aguas subterráneas, fluyen varios ríos que contribuyen a formar la cuenca del Papaloapan: el río Xaaga y el Tehuantepec, así como los ríos Las Margaritas y Juquila Mixes.

La Sierra Juárez se caracteriza por tener un potencial importante de yacimientos de minerales preciosos, principalmente oro y plata, así como metales básicos como plomo y zinc, además de mármoles y arcillas. Algunas empresas mineras locales y concesionadas han explotado los minerales desde hace décadas en la zona, sin embargo, esta actividad requiere de fuertes inversiones para constituir empresas y aprovechar el potencial minero de varios municipios. Entre las localidades con mayores reservas se encuentran: Natividad, Xiacuí, Capulálpam, Lachatao, Amatlán, Yavesía, Ixtepeji, Solaga, Talea de Castro, Tantétzee, Paganiza y Yagalina.

En el sector agrícola, los campesinos de la Sierra Juárez son básicamente pequeños productores temporaleros. Siendo los principales cultivos el maíz, el frijol y el trigo para autoconsumo. Cabe señalar que la región mantuvo hasta hace algunas décadas la autosuficiencia en estos granos, sin embargo, por diversas razones

¹⁷ *Ibid.*

socioeconómicas y políticas esta condición se pierde en los últimos años, lo que determina que establezcan relaciones de intercambio hacia el exterior para abastecerse de los granos básicos de su alimentación.

La estructura agroalimentaria de la región se complementa con otros cultivos anuales y perennes que son utilizados para el autoconsumo y la obtención de ciertos ingresos por su venta a los mercados locales o regionales. Entre los cultivos anuales destaca la calabaza, el chícharo, el chile, la papa y la caña de azúcar. En esta zona también se obtienen frutales de clima templado como durazno, ciruela, chabacano, membrillo, manzana, perón, aguacate y nuez. Asimismo, obtienen frutas tropicales como naranja, plátano y mamey.

De los cultivos perennes el más importante es el café, un gran número de comunidades se dedican a su comercialización, sin embargo, las fluctuaciones internacionales de este producto han precipitado la caída de su precio, lo que ha provocado una baja en los niveles de ingreso de diversas comunidades que dependen del producto.

Es importante señalar que los pequeños productores serranos diseñan sus estrategias agroeconómicas y agroalimentarias bajo lógicas que dependen de los recursos disponibles de tierra, fuerza de trabajo familiar y relaciones de solidaridad y ayuda mutua a través del tequio.

En este sentido, la Sierra Juárez representa una de las regiones que a lo largo de múltiples generaciones ha logrado acumular un importante “capital social” a partir de las relaciones de confianza y reciprocidad que prevalecen entre sus ciudadanos. El sistema de cargos civiles como el régimen político de usos y costumbres ha permitido una importante participación de los ciudadanos en la comunidad.

Las comunidades serranas que asumieron un mayor grado organizativo para la producción comenzaron a implementar estrategias de transformación de sus

recursos, principalmente del bosque, dando pasos a esquemas de desarrollo comunitario, sustentados en el uso de sus recursos.

Estos elementos han influido en la estructuración de organizaciones, proyectos y empresas de carácter social y comunitario que funcionan bajo lógicas de aprovechamiento multifuncional y sustentable de su territorio, gestión colectiva de recursos y participación ciudadana. Ello ha configurado la constitución de racionalidades socioambientales que los acercan a los principios de Desarrollo Regional/Local Sustentable.

3.2 Manejo sustentable del territorio, aprovechamiento de recursos, proyectos y empresas comunitarias

De las diversas actividades productivas que se llevan a cabo en la Sierra Norte, el aprovechamiento de los bosques es quizás la más importante en términos económicos, por su función como actividad detonadora y en términos políticos, porque alrededor de ésta se articulan y despliegan importantes estructuras socio-organizativas.

Alrededor de la actividad forestal se constituyeron las primeras organizaciones sociales y empresariales desde hace al menos tres décadas. Este proceso ocurrió porque surgieron diversos procesos de reapropiación del territorio y de los recursos naturales de las comunidades, debido a la expiración del sistema de concesiones gubernamentales para la explotación de sus bosques. Como se sabe, durante décadas el esquema de concesiones provocaron la incorporación de diversos territorios de la Sierra Norte en lógicas extractivas de los recursos forestales y elevado deterioro ambiental; estas prácticas tuvieron un impacto muy limitado sobre el bienestar de las comunidades. Hacia las décadas de 1970-1980 estos esquemas entraron en crisis y en tensión con las propias comunidades, siendo paulatinamente desarticulados.

Esta situación motivó eventualmente la constitución de diversos tipos de productores con niveles y capacidades heterogéneas para aprovechar, transformar y comercializar sus recursos forestales. Así, podemos encontrar una tipología de productores desde aquellos con recursos potenciales, productores rentistas, hasta quienes lograron incorporar esquemas avanzados de transformación industrial y comercialización, constituyendo nuevas empresas forestales de carácter social comandadas por los dueños legítimos de los bosques (véase CUADRO 3.4).

CUADRO 3.4
Tipología de Comunidades y Ejidos Forestales

<p style="text-align: center;">Tipo I Productores potenciales</p> <p>Dueños y/o poseedores de terrenos forestales con aptitud de producción comercial sustentable que no realizan el aprovechamiento por carecer de programas de manejo forestal autorizado o de los medios para sufragar su elaboración.</p>	<p style="text-align: center;">Tipo II Productores rentistas</p> <p>Dueños o poseedores de predios sujetos al aprovechamiento forestal en el que éste se realiza por parte de terceros mediante contratos de compra-venta, sin que el dueño o poseedor participe en alguna fase del aprovechamiento.</p>
<p style="text-align: center;">Tipo III Productores de materias primas forestales</p> <p>Dueños y/o poseedores de predios forestales que cuentan con aprovechamientos autorizados y que participan directamente en alguna fase de la cadena productiva.</p>	<p style="text-align: center;">Tipo IV Productores con capacidad de transformación y comercialización</p> <p>Productores de materias primas forestales que disponen de infraestructura para su transformación primaria y realizan directamente la comercialización de sus productos.</p>

FUENTE: SEMARNAT-CONAFOR, *Gestión comunitaria para el uso sustentable de los bosques*, México, Comisión Nacional Forestal, 2003.

A diferencia de la explotación irracional de las empresas privadas o estatales, el aprovechamiento forestal comunal permite un manejo sustentable gracias a las tasas bajas de explotación y procesos internos de manejo forestal que determinan las áreas de corta, la protección de acuíferos, flora y fauna, la regeneración de bosque y su restauración.

Cuando las comunidades forestales, que asumen el control sobre sus recursos, pasan de ser productoras rentistas o simples vendedores de materia prima a otras donde adquieren capacidades de transformación y comercialización, tienen mayores posibilidades de generar ahorro interno, aumentar sus capacidades técnicas, organizacionales y administrativas. Ello las lleva a conformar empresas formales de carácter comunitario o a la firma de convenios con empresas o sociedades para acceder a los servicios profesionales necesarios para la actividad forestal, que les permite, eventualmente, ser competitivas e insertarse en los mercados.

Además de los factores intrínsecos a las propias comunidades forestales, existen otros que han motivado la constitución de nuevas estructuras organizativas para la producción. En tal sentido, un elemento que se relaciona a revaloración de la actividad forestal y la emergencia de nuevos proyectos productivos es la constitución de mercados y pago de compensación por servicios ambientales; éste el caso del ecoturismo, la captación y comercialización de agua, los proyectos de captura de carbono y otros, las cuales son consideradas actividades que contribuyen a la conservación del medio ambiente, siendo motivo de incentivos privados y reconocidos por la propia Ley Federal de Desarrollo Forestal Sustentable y los programas sectoriales de conservación y manejo sustentable de recursos forestales.

Otro factor que explica la emergencia de organizaciones y empresas comunitarias ha sido la vinculación hacia grupos, instituciones y académicos que han contribuido a que las comunidades combinen sus conocimientos tradicionales con el conocimiento experto, en relación a las racionalidades ambientales y territoriales de su desarrollo, así como a la constitución de proyectos y empresas. La vinculación con ONGs, instituciones académicas y organismos internacionales ha sido un elemento clave que ha permitido reforzar las capacidades técnicas e impulsar los procesos organizativos y de gestión de diversas comunidades. En varios casos, diversas organizaciones e instituciones han acompañado los procesos de aprendizaje de las comunidades, generando la apertura de las comunidades a través

de asesoría técnica, legal y financiera para el impulso de proyectos y la constitución de empresas.

Dado que en varias de las comunidades forestales de la región están presentes estrategias de aprovechamiento forestal y organización comunitaria, han establecido diferentes tipos de organizaciones. Actualmente en la Sierra Juárez encontramos algunas de las experiencias de aprovechamiento forestal mejor logradas, entre estas se encuentran las uniones de pueblos como la Unión de Comunidades Zapoteco-Chinanteca (UZACHI); la Organización de los Pueblos Mancomunados, la Unión de Comunidades Forestales Ixtlán-Etla-Oaxaca (IXETO) y la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales del Estado de Oaxaca (UCEFO).

Se considera que de las 274 comunidades que poseen bosques en Oaxaca, casi la mitad de ellas los aprovecha comercialmente. De estas últimas, 30 comunidades cuentan con su propia empresa forestal. En el estado de Oaxaca, de la actividad forestal dependen o se benefician alrededor de 133 mil zapotecos, mixtecos, chinantecos, chatinos, zoques y mixes.¹⁸ Además se considera que en algunas comunidades más de 60% de sus ingresos proviene de la explotación forestal.

En el caso de la Sierra Juárez son varios los municipios y comunidades que han adquirido capacidades de transformación y comercialización, constituyendo sus propias empresas forestales. Entre los casos más representativos y exitosos se encuentran: Ixtlán de Juárez, Capulálpam de Méndez, Santiago Comaltepec, Santa Catarina Ixtepeji, La Trinidad, Pueblos Mancomunados y Santa María Jaltepec, entre otros.

Empresas forestales como las de Ixtlán de Juárez, UZACHI (La Trinidad, Xiacuí, Capulálpam y Comaltepec) y Santa Catarina Ixtepeji han logrado incluso la aplicación

¹⁸ Gerardo Alatorre Frenk, *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*, p. 148.

de un enfoque participativo para la definición de un Programa de Ordenamiento Territorial. Con este instrumento la comunidad decide el uso de las diferentes partes de su territorio, las actividades productivas complementarias y las técnicas que considera más apropiadas para su aprovechamiento.

En estas y otras comunidades serranas, el aprovechamiento forestal se posicionó como una de las actividades más dinámicas y rentables que, además de incentivar los procesos organizativos y participativos de las comunidades, generaron ingresos que han servido para diversificar y financiar nuevas actividades asociadas a los territorios boscosos como ecoturismo, embotellado de agua, recolección y producción de hongos, granjas trutícolas, plantas ornamentales, entre otras. A continuación se explican estas actividades y su presencia en la región.

A. Ecoturismo

Los proyectos de ecoturismo se han desarrollado gracias al valor escénico y paisajístico de la región. Comunidades como Pueblos Mancomunados, Ixtlán de Juárez e Ixtepeji han desarrollado infraestructura para esta actividad, tales como cabañas, comedores y la adecuación de áreas específicas para ofrecer actividades de observación de aves, recorridos a cascadas y miradores, prácticas de caminata y ciclismo. Para estos proyectos ecoturísticos han recibido apoyo del PROCYMAF, la oficina estatal de turismo y por parte de organizaciones internacionales como la WWF y la Comisión Ambiental de América del Norte.

B. Embotellado de agua de manantial

Las plantas de envasado han proliferado gracias al agua proveniente de los manantiales de las áreas de conservación del bosque. Estas empresas han adquirido las capacidades técnicas y cumplen las normas oficiales, generando empleos principalmente para mujeres jóvenes de las comunidades. Algunas de estas plantas se encuentran en Ixtepeji, Pueblos Mancomunados (Yavesía y Santa Catarina Lachatao) y en el distrito de Ixtlán.

C. Recolección y producción de hongos

La recolección de hongos silvestres y la producción de hongo seta se está llevando a cabo en una gran cantidad de comunidades. Esta actividad genera ingresos durante una parte del año, principalmente para las mujeres. En Ixtepeji se recolecta hongo blanco que se exporta a Japón, aunque con diferentes grados de desarrollo. La producción de hongos se realiza sobre troncos de encino o en ambientes simulados artificialmente en bolsas de plástico. Entre las comunidades que cultivan hongo se encuentran Capulálpam de Méndez, Ixtepeji, Xiacuí, Yavesía y Amatlán.

D. Deshidratado de frutas y hongos

Esta actividad se está llevando a cabo en varias comunidades, aunque con diversos grados de desarrollo. El proyecto mejor logrado en este rubro ha sido el de los Pueblos Mancomunados, quienes cuenta con una planta industrial en la ciudad de Oaxaca, su producción es certificada como orgánica y exporta a países como Estados Unidos, Reino Unido e Israel.

E. Flores ornamentales silvestres

Ésta es todavía una de las actividades potenciales de la región, dada su riqueza florística. Varias comunidades están realizando estudios sobre bromelias y orquídeas para desarrollar estrategias productivas y de mercado.

F. Extracción de resina de pino

La obtención de este producto representa un aprovechamiento más integral del bosque y representa un potencial para generar ingresos de un producto con variadas aplicaciones industriales. De los casos conocidos, Ixtepeji es la comunidad que ha fomentado esta actividad a través de la constitución de una empresa.

G. Granjas trutícolas

La producción de trucha arcoiris es una actividad reciente, vinculada principalmente al aprovechamiento de los ríos de la región. Esta actividad, requirió varios años de aprendizaje a través de procesos de “prueba y error”. No

obstante ello, en comunidades como Ixtlán, Yavesía y Benito Juárez han proliferado pequeñas empresas dedicadas a esta actividad y vinculadas a su venta en restaurantes y comedores.

El aprovechamiento del bosque, las actividades productivas asociadas a éste y otras actividades complementarias han permitido identificar a los diversos municipios y comunidades forestales, quienes han avanzado significativamente en la constitución de organizaciones, proyectos productivos, microempresas sociales y empresas comunitarias. En el CUADRO 3.5 se han enumerado la diversidad de estas iniciativas y los lugares donde se ubican.

CUADRO 3.5
**Organizaciones sociales de productores y empresas comunitarias
en los municipios forestales de la Sierra Juárez**

MUNICIPIO	PROYECTOS, ORGANIZACIONES Y EMPRESAS SOCIALES O COMUNITARIAS
Ixtlán de Juárez	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Aprovechamiento Forestal, Agropecuaria y de Servicios • Empresa de Ecoturismo Comunal “Shiaa-Rua-Via” • Gasolinera Comunitaria • Granja Trutícola “Shoo Bettoo”
San Juan Atepec	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Aprovechamiento Forestal de Atepec
Capulálpam de Méndez	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Económica Especializada Comunal Forestal “San Mateo” • Capulálpam, S.S.S. (planta trituratora de agregados pétreos y procesamiento de grava) • Grupo Solidario Capulálpam (producción de hortalizas) • Grupo “Flor de Capulálpam” (hongos comestibles) • Carpinteros Unidos de Capulálpam (fabricación de muebles) • Unión de Comunidades Zapoteco-Chinanteca [UZACHI] (aprovechamiento de recursos forestales)
Santiago Xiacuí	<ul style="list-style-type: none"> • Unión de Comunidades Zapoteco-Chinanteca (UZACHI) • Grupo de Mujeres Campesinas (producción de hongo blanco <i>pleurotus</i>) • Grupo “Flor de Durazno” (industrialización de fruta) • Grupo de producción de tomate (microempresa familiar)

CUADRO 3.5 (CONTINUACIÓN)

MUNICIPIO	PROYECTOS, ORGANIZACIONES Y EMPRESAS SOCIALES O COMUNITARIAS
Santa Catarina Ixtepeji	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres productoras de hongo seta • Alborada Ixtepejana, S.S.S. • Caja Solidaria • Grupo Textil • La Patenera, S.S.S. • Alegría de Verano, S.S.S. • Carpinteros Solidaridad Yuvila, S.P.R. de R.I. • Mujeres zapotecas productoras de hongo <i>shiitake</i> • Productoras de hongo seta • Productoras de chocolate • Unidad Productora de Materia Prima Forestal (UPMPF) • Proyecto de ecoturismo • Extracción de resina de pino • Vivero comunitario • Productores de manzana • Proyecto de cría de venado • Proyecto de cría de peces
Santa Catarina Lachatao	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados (UPAF) • Unidad de Producción Socioeconómica Comunal para el Aprovechamiento de sus Recursos Minerales no Renovables “Pueblos Mancomunados” • Envasadora y Empacadora de Pueblos Mancomunados, S.S.S. • Expediciones Sierra Norte, S.S.S. • Envasadora y Empacadora de Agua Inda Pura.
San Miguel Amatlán	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de Producción de Organización de Mujeres “Yaa-Guetzy” (productoras de hongo seta)
Santa María Yavesía	<ul style="list-style-type: none"> • Purificadora y Envasadora de Agua “Shoo-ra” • Criadero Trutícola “Roo-xio” (orilla del río) • Fuerza de Mujeres de Yavesía (hortalizas y pan)
San Idelfonso Villa Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de mujeres villaltecas • Organización de Cafecultores (CECAFE) • Organización de Sociedad de Solidaridad Social-Lachihuize (mujeres)
Santa María Temascalapa	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo Nuevos Horizontes (hortalizas) • Organización “La Flor de Temascalapa” (mujeres: industrialización de café) • Sociedad Cooperativa Cerro Caliente (obtención de insumos de madera) • Organización Rancho Posadas (comercialización de café)
Santa María Tlahuitoltepec	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de jitomate (comunidades Las Flores y Magueyal) • Proyecto de maguey mezcalero (comunidad de Nejapa) • Cría de truchas (mujeres) • Envasadora de Agua “20 montañas”

FUENTE: Elaboración propia a partir de SEDAF, *Resultados para el Diagnóstico Municipal para el Desarrollo*, Secretaría de Economía, Gobierno del Estado de Oaxaca, 2002.

Una porción importante de la Sierra Juárez se encuentra enclavada administrativamente en el territorio que comprende el distrito de Ixtlán de Juárez. Este distrito está formado por 3,200 km², lo integran 26 municipios, 70 agencias municipales y más de un centenar de localidades dispersas.

Con base a la localización de los diversos proyectos y empresas que actualmente se identifican en la Sierra Juárez se elaboró una regionalización que da cuenta de cinco zonas o corredores diferenciados: Ixtlán de Juárez, Pueblos Mancomunados, Unión de Comunidades Zapoteco-Chinanteca (UZACHI), Municipios de la Cordillera y Ruta Arqueológica.

1. **Ixtlán de Juárez** representa la cabecera de distrito y centro del poder político de la región. Es uno de los municipios más grandes de la zona y posee una riqueza enorme de bosques de coníferas. Aquí se han desarrollado las empresas comunitarias de aprovechamiento forestal, ecoturismo, criadero trufícola, gasolinera comunal y gasera.

El aprovechamiento forestal, la gasolinera comunal, la gasera y el ecoturismo están administrados por la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios, que representa la empresa comunal más grande en la región. Existen dos criaderos de truchas que son administrados por grupos de empresarios comunitarios de manera independiente, autorizados por las asambleas comunitarias.

2. Los denominados **Pueblos Mancomunados**, también pertenecen al distrito de Ixtlán, comprenden un territorio de casi 30 mil hectáreas. Está integrado por tres municipios: San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía, en total junto con las cabeceras municipales, conforman ocho comunidades. La denominación de mancomunados proviene de una estrategia histórica de apropiación y



CABAÑA EN SAN MIGUEL AMATLÁN

defensa del territorio y un “Pacto de Mancomún” frente a agresiones sufridas durante la Revolución. Este esquema de mancomunidad se formalizó a principios de la década de 1970 durante el proceso de reconocimiento agrario gubernamental del territorio de bienes comunales.

Aunque el Mancomún se finca sobre intereses colectivos, las ocho poblaciones manifiestan grados diferentes de participación en las empresas comunitarias y las microempresas sociales, en función de su potencial y de intereses particulares por parte de productores.

En la cabecera municipal de San Miguel Amatlán se constituyó recientemente un proyecto de mujeres productoras de hongo seta. Este municipio cuenta con dos agencias municipales: San Antonio Cuajimoloyas y San Isidro Llano Grande. En estas comunidades el proyecto de mayor importancia es el ecoturismo, para el cual se ha conformado una infraestructura importante de apoyo y servicios. En el proyecto de ecoturismo, pese a ser uno de los más dinámicos, las tres cabeceras municipales participan marginalmente de éste.



VISTA DE SANTA CATARINA LACHATAO

El municipio de Santa Catarina Lachatao cuenta con cuatro comunidades: La cabecera municipal y tres agencias municipales que son: Santa Marta Latuvi, Benito Juárez y La Nevería. Dentro de los proyectos con mayor importancia se tienen el ecoturismo, el aprovechamiento forestal y la explotación de la industria minera, esta última actividad concesionada a

una empresa privada. En las agencias, el proyecto más relevante ha sido el ecoturismo, mismo que tuvo su origen en estas mismas poblaciones dada su riqueza

paisajística. Adicionalmente han surgido proyectos trutícolas y de producción de hongo seta, por parte de productores que se administran de manera independiente.

El municipio de Santa María Yavesía cuenta con atractivos naturales importantes, así como una cultura cívica y ecológica importante; este municipio



TEMPLO DE SANTA MARÍA YAVESÍA

participa de manera marginal en las empresas comunitarias del Mancomún ya que desde hace varios años han planteado su segregación del mismo. Mantiene un potencial de recursos forestales significativos y tiene dos microempresas: una envasadora de agua y un criadero de truchas, que son administrados por productores independientes.

Cabe señalar que el Mancomún posee dos empresas comunitarias importantes: una envasadora de agua de manantial denominada Inda Pura en el paraje denominado Las Vigas y una deshidratadora de frutas en la ciudad de Oaxaca.

3. La **UZACHI** está formada por los municipios de Capulálpam de Méndez, La Natividad, Santiago Xiacuí y la agencia municipal de La Trinidad. El municipio de Capulálpam posee recursos naturales y gran biodiversidad. En proceso se encuentran diversos proyectos como el ecoturismo, el cultivo de flores y magueyes y una envasadora de agua.

El municipio de Natividad, aunque pequeño, ha tenido una gran importancia debido a la industria minera que prevalece en esta comunidad y que, en los últimos años, ha disminuido considerablemente su producción.

Además de los recursos mineros, el municipio de Santiago Xiacuí cuenta con importantes recursos forestales y están en proceso los proyectos de ecoturismo y una envasadora de agua. El aprovechamiento forestal es administrado por la autoridad comunal y el ecoturismo, la purificadora y envasadora de agua están dirigidos y administrados por comuneros independientes.

La Trinidad, agencia municipal de Santiago Xiacuí, cuenta con un gran potencial en recursos forestales, que han sido aprovechados por la Unidad Comunal de Aprovechamiento.

4. Los **Municipios de la Cordillera** están formados por San Juan Atepec, San Pablo Macuilianguis y Santiago Comaltepec. Este territorio se caracteriza por su riqueza forestal y gran biodiversidad en fauna. San Juan Atepec, de gran riqueza forestal, tiene proyectos de criadero trutícola, restaurante comunitario, aprovechamiento forestal y en proceso el proyecto de ecoturismo. Cabe señalar que el criadero de truchas y el restaurante comunitario son administrados por la autoridad comunal y para su operación existe un comité nombrado por la asamblea comunitaria. El aprovechamiento forestal desde el año 2004 no se estaba operando.

En San Pablo Macuilianguis, la actividad más importante es el aprovechamiento forestal y el ecoturismo, estos proyectos son administrados y dirigidos por la autoridad comunal, sin embargo, el ecoturismo no ha fructificado debido a la falta de promoción.

El municipio de Santiago Comaltepec cuenta con un importante potencial de recursos forestales, sin embargo, este proyecto no ha sido detonante, ya que no cuenta con la infraestructura óptima para un aprovechamiento eficiente. Han tenido problemas de invasión de tierras por parte de vecindados, esto ha sido un problema para el control de su territorio.

5. La denominada **Ruta Arqueológica** está formada por los municipios de Santiago Nuevo Zoquiapan y de Santa Catarina Ixtepeji con sus agencias municipales El Punto, Yuvila, Tierra Colorada y San Pedro Nexicho y la localidad de La Cumbre en donde se ubica el destino turístico Del Monte. La comunidad de Santa Catarina Ixtepeji que es cabecera municipal y cuenta con recursos forestales importantes, que son aprovechados por la Unidad Comunal de Aprovechamiento, tiene potencial para desarrollar proyectos de ecoturismo, se caracteriza por la producción de frutas de temporada.

La agencia municipal de El Punto tiene recursos naturales importantes de flora y fauna, cuenta con una gran producción de fruta de la región por temporada. La localidad de La Cumbre tiene una empresa comunitaria de ecoturismo, con cabañas y recorridos dirigidos por guías comunitarios.

Las cabañas y el restaurante Del Monte están integrados en una microempresa, administrada por un comunero, validado por la autoridad comunal, cuentan con un programa de recorridos con guías comunitarios.

El municipio de San Pedro Nexicho tiene importancia por sus descubrimientos arqueológicos, cuenta con un templo católico histórico, recursos forestales y producción de fruta de la región. En el municipio de Santiago Nuevo Zoquiapan sobresale su recurso forestal así como el criadero trutícola.

El funcionamiento de las organizaciones comunitarias, sus proyectos productivos, los procesos de organización y gestión de las empresas, sin duda, representan los procesos más significativos para identificar cómo las comunidades y los municipios pueden ampliar las posibilidades para articular y consolidar estrategias de desarrollo local/regional sustentable.

Cabe señalar que de estas formas variadas de proyectos para el aprovechamiento de recursos naturales y desarrollo de nuevas actividades

productivas, manifiestan diferentes grados de consolidación y asumen diferentes esquemas de constitución de estructuras empresariales y sus procesos de gestión y administración. En este sentido se han detectado tres grupos diferenciados de organizaciones productivas y empresariales:

- 1) **Organizaciones de segundo nivel y/o mancomunidades.** A partir de intereses comunes de diversas comunidades o grupos de productores, estas organizaciones han cobrado relevancia, ya que ello les permite sumar sus recursos, obtener asesoría, apoyos y fortalecer sus capacidades organizativas y de gestión para constituir proyectos o empresas, o bien para incorporarse a los mercados. Ejemplos de ello son la Unión de Comunidades Zapoteco-Chinanteca (UZACHI); la Organización de Pueblos Mancomunados, la Unión de Comunidades Forestales Ixtlán-Etla-Oaxaca (IXETO) y la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales del Estado de Oaxaca (UCEFO).
- 2) **Empresas comunitarias.** Integran pequeñas o medianas empresas; su principal rasgo es que son creadas y administradas en el contexto de la estructura agraria comunal y sus formas sociopolíticas de organización. Esta característica obedece a que las actividades que realizan tienen una relación directa con la propiedad y el aprovechamiento colectivo del territorio y los recursos que de éste se derivan. Las empresas más importantes, por antigüedad y su aportación económica, son las de tipo forestal. El ecoturismo y las envasadoras de agua son actividades de reciente aparición, aunque presentan un gran dinamismo y amplio potencial. Las empresas comunitarias, varias de ellas, presentan estructuras administrativas y de gestión consolidadas, su capacidad financiera puede ser significativa y varias de ellas se encuentran posicionadas en los mercados regionales y nacionales.
- 3) **Empresas sociales.** Corresponden a microempresas, pequeños negocios de carácter familiar, grupos de mujeres o asociaciones de productores independientes. Aunque no forman parte de la estructura comunitaria, son

validados por estas autoridades. Estos negocios han seguido trayectorias difíciles en su desarrollo y presentan condiciones de mayor vulnerabilidad, ya que han enfrentado diversos obstáculos de financiamiento, infraestructura, capacitación, desarrollo organizacional, gestión y administración, así como participación en los mercados. Ejemplo de estas empresas son los productores de truchas o de hongo seta que están presentes en varias de las localidades señaladas.

Las diversas organizaciones sociales, productivas y empresariales manifiestan capacidades diferentes, así como debilidades en las formas de organización, capacidad financiera, gestión, administración, participación en los mercados, entre otros. A fin de dar cuenta de esta situación y, eventualmente, proponer un esquema que tienda a optimizar y mejorar los procesos de organización, gestión y administración de empresas de esta naturaleza, se llevó a cabo un diagnóstico de un grupo seleccionado de 12 empresas, 10 de ellas de carácter comunal y 2 sociales de los municipios de Ixtlán, Santa Catarina Ixtepeji y Pueblos Mancomunados (la empresa Expediciones Sierra Norte fue analizada en tres sedes). Los resultados de su desempeño, sus estructuras organizacionales y los procesos de gestión y administración se presentan a continuación (véanse mapas de localización). Los siguientes cuadros muestran las comunidades y proyectos seleccionados.

CUADRO 3.6
Comunidades y proyectos seleccionados
Santa Catarina Ixtepeji*

MUNICIPIO	COMUNIDAD	EMPRESA / PROYECTO	OBSERVACIONES
Santa Catarina Ixtepeji	Santa Catarina Ixtepeji:	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Unidad Productiva de Materia Prima Forestal "Santa Catarina Ixtepeji": <ul style="list-style-type: none"> • Explotación de bosques. • Aserradero. 	No específicamente en una comunidad (parajes).
	<i>El Punto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Industrializadora y Envasadora de Manantiales Agua Blanca, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Envasadora de agua. 	
	<i>Tierra Colorada</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Ecoturismo Comunal La Cumbre Santa Catarina Ixtepeji, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	
	<i>Yuvila</i>		

*Ordenados de menor a mayor grado de eficiencia en la aplicación de herramientas y procesos administrativos; penetración de mercados; nivel de diversificación de productos y servicios prestados; entre otros.

CUADRO 3.7

Comunidades y proyectos seleccionados
Pueblos Mancomunados

MUNICIPIO	COMUNIDAD	EMPRESA / PROYECTO	OBSERVACIONES
Oaxaca de Juárez	Ixcotel	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Envasadora y Empacadora Pueblos Mancomunados, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Envasadora de agua (Agua Inda Pura: Agua pura). • Deshidratadora de frutas y verduras. 	Fuera del territorio de Pueblos Mancomunados
Pueblos Mancomunados	Las Vigas	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Envasadora y Empacadora Pueblos Mancomunados, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Envasadora de agua (Agua Inda Pura: Agua pura). ◇ Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados: <ul style="list-style-type: none"> • Aserradero. 	Entre Llano Grande y Cuajimoloyas, municipio de San Miguel Amatlán.
Tlacolula de Matamoros	San Mateo Macuilxóchitl	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados: <ul style="list-style-type: none"> • Aserradero. 	Fuera del territorio de Pueblos Mancomunados.
Santa María Yavesía	Santa María Yavesía	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Cooperativa Yavesía, S.C. de R.L. ◇ Purificadora y Envasadora de Agua "Shoo-ra" (río arriba): <ul style="list-style-type: none"> • Envasadora de agua. ◇ Criadero Trutícola "Roo-xio" (orilla del río): <ul style="list-style-type: none"> • Cultivo, cría y venta de truchas. 	
San Miguel Amatlán	San Miguel Amatlán	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Planta de Organización de Mujeres "Yaa-Guetzy": <ul style="list-style-type: none"> • Cultivo y venta de hongos seta. ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	
	<i>Cuajimoloyas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	
	<i>Llano Grande</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	
Santa Catarina Lachatao	Santa Catarina Lachatao	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	
	<i>Latuvi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	No se visitó.
	<i>Benito Juárez</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	
	<i>La Nevería</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.: <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. 	No se visitó.

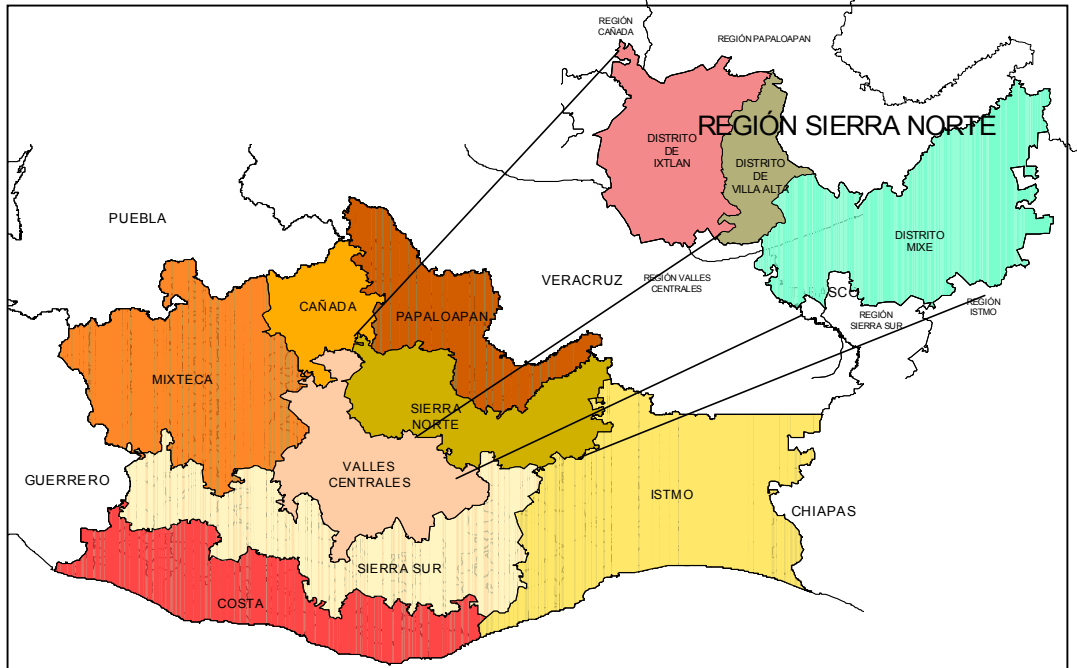
CUADRO 3.8
Comunidades y proyectos seleccionados
Ixtlán de Juárez

MUNICIPIO	COMUNIDAD	EMPRESA / PROYECTO	OBSERVACIONES
Ixtlán de Juárez	Ixtlán de Juárez	<ul style="list-style-type: none"> ✧ UCFAS. Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Explotación de bosques. • Aserradero. • Fábrica de muebles. ✧ Empresa de Ecoturismo Comunal "Shiaa-Rua-Via" (cerro donde nace la nube): <ul style="list-style-type: none"> • Turismo Alternativo. ✧ Granja Trutícola "Shoo Bettoo" (río de codornices): <ul style="list-style-type: none"> • Cultivo, cría y venta de truchas. 	

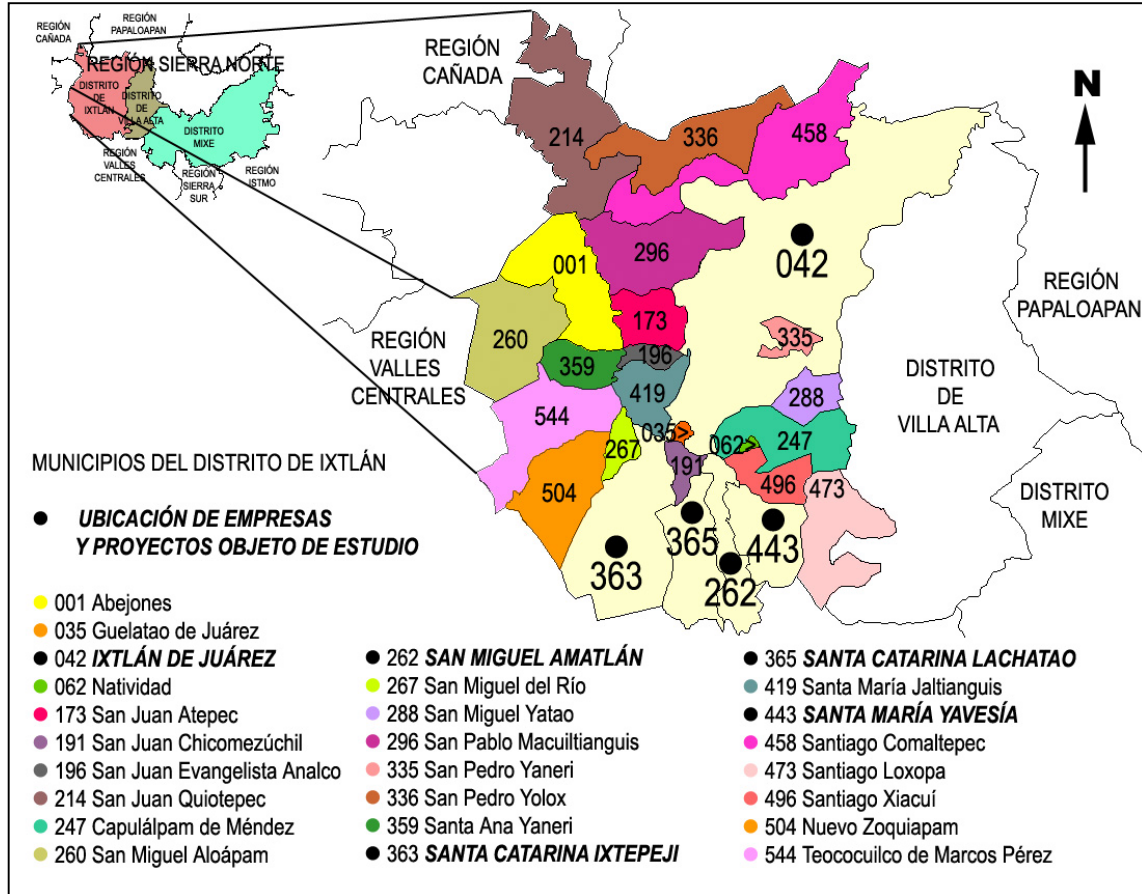
MAPA 3.1
Localización de Oaxaca, México



MAPA 3.2
Localización de la Sierra Norte de Oaxaca



MAPA 3.3
Localización del distrito de Ixtlán
y municipios seleccionados de la zona de estudio



3.3 Estructura, organización y desempeño de las empresas sociales y comunitarias: Los casos de Santa Catarina Ixtepeji, Pueblos Mancomunados e Ixtlán de Juárez

Santa Catarina Ixtepeji

Esta comunidad se localiza al noroeste de la ciudad de Oaxaca y representa una población de origen indígena zapoteca. De acuerdo al censo de población del año 2000, tenía 2,532 habitantes. Políticamente el municipio está integrado por la cabecera municipal de Santa Catarina Ixtepeji y las agencias de Yuvila, El Punto y Tierra Colorada. La agencia municipal de San Pedro Nexicho también pertenece a la jurisdicción de Ixtepeji, sin embargo, dado que anteriormente se registraron problemas de límites entre ambas, San Pedro Nexicho ha mantenido cierta autonomía en sus decisiones respecto al municipio.



Santa Catarina Ixtepeji obtuvo su confirmación de bienes comunales por resolución presidencial en 1964 con una dotación de poco más de 21 mil hectáreas, que lo hacen el territorio comunal más extenso de la Sierra Juárez.

La organización política se rige por el sistema de usos y costumbres que van definiendo los cargos tanto en la estructura de gobierno municipal como en la del Comisariado de Bienes Comunales (CBC). Bajo el régimen de propiedad comunal, las autoridades comunales son elegidas en la Asamblea General de Comuneros, siendo reconocidos a la fecha 735 comuneros. El CBC está integrado por un presidente, un secretario y un tesorero que desempeñan estos puestos por tres años.

La comunidad tiene también sus propias instancias de transparencia y rendición de cuentas. Estos procesos se llevan a cabo por la **Comisión de Vigilancia**, un grupo de comuneros que supervisa el ejercicio de los recursos financieros de las empresas, las actividades de las empresas comunitarias y la gestión y cuidado de los recursos forestales. Por su parte la propia asamblea de comuneros es la instancia donde se informa sobre el desempeño y manejo de las empresas. Los comuneros se reúnen por lo menos una vez al mes en Asamblea.

Los bosques de Ixtepeji, y en general en la Sierra Norte de Oaxaca, estuvieron concesionados durante 25 años a la Fábrica de Papel Tuxtepec. A principios de la década de 1980, se desencadenó un movimiento social contra las concesiones gubernamentales lo que derivó en un proceso de transferencia de los derechos de uso y usufructo del bosque por parte de las comunidades campesinas de la Sierra Juárez. Culminadas las concesiones, en 1983, esta comunidad decidió crear su propia empresa forestal bajo la figura de la Unidad de Explotación Forestal que reconocía la legislación agraria vigente. Hacia finales de esa década, esta comunidad creó su propio aserradero, dando un paso importante en la cadena productiva y la generación de valor agregado, al incorporar actividades de transformación industrial de la madera. No obstante ello, a principios de la década de 1990, la comunidad de Santa Catarina Ixtepeji vivió un agudo conflicto político interno

a causa de abusos de poder en la asignación de cargos, manipulación en las asambleas, deficiente administración y malversación de fondos comunales, la desobediencia de las agencias a las decisiones de la cabecera municipal respecto a la extracción de madera, lo que a su vez provocó un alto nivel de clandestinaje.

Para 1993 inició un proceso de reestructuración de los órganos de gobierno, dentro de lo cual se elaboró un estatuto interno para establecer funciones y cargos, así como los derechos y obligaciones de los comuneros. En este estatuto se definen las formas de organización, los derechos y obligaciones de los comuneros, así como sanciones y castigos por incumplimiento en los procesos de gestión y manejo de recursos.

Además de la empresa forestal, recientemente esta comunidad entró en un proceso de diversificación de sus actividades productivas asociadas al bosque, para lo cual se constituyeron la empresa de ecoturismo que inició operaciones en 1999 y una empresa de envasado de agua en el año 2003. En la comunidad también han empezado a proliferar pequeñas organizaciones de productores y productoras que perciben ingresos complementarios y/o suplementarios a partir del aprovechamiento de resina, producción de flores ornamentales, hongos y chocolate. Las tres principales empresas forman parte de la estructura de gobierno y relaciones comunitarias, para lo cual las decisiones importantes de las mismas se discuten en las asambleas. El CBC centraliza el control financiero de las empresas y delega funciones de administración y operación a los comités coordinadores para cada unidad productiva.

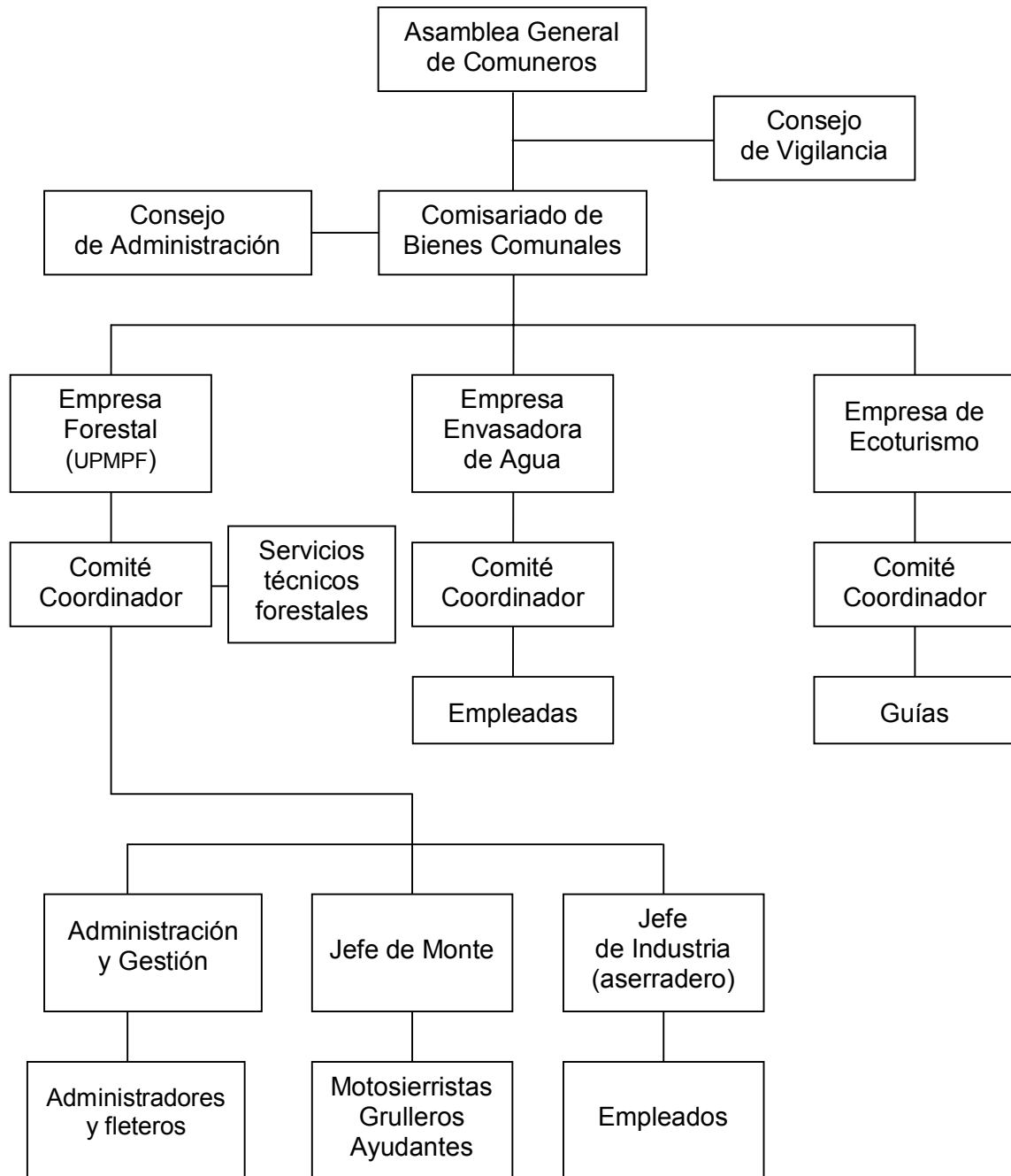
El CBC se auxilia de un órgano consultor denominado **Consejo de Administración**, mismo que está integrado por las propias autoridades comunales y municipales, así como los coordinadores de cada empresa (compuestos por un presidente, un secretario y un tesorero). En este espacio se discuten políticas y se elaboran planes, proyectos y propuestas sobre el funcionamiento y desempeño de

las empresas, mismas que son llevadas a las asambleas comunales para su discusión y, en su caso, aprobación.

Las empresas comunitarias tienen una estructura de gestión básica y poco profesionalizada. Tradicionalmente recurren a servicios externos de asesoría contable para efectos fiscales y financieros. Mientras que los coordinadores de cada empresa, además de no contar con la experiencia y/o la preparación técnica necesaria para desempeñar con eficiencia sus puestos, normalmente son nombrados en las asambleas como parte de un servicio a la comunidad, para lo cual perciben remuneraciones simbólicas. Los puestos de coordinación de las empresas y el CBC tienen una duración de tres años, lo cual implica la adquisición de experiencia y aprendizaje a base de un proceso de “prueba y error”. Esto impide consolidar estructuras eficientes en los procesos de gestión y administración, ya que al culminar el periodo de vigencia de los cargos se cambia nuevamente el personal responsable de la dirección y operación de las empresas.

ORGANIGRAMA 3.1

Estructura de bienes comunales de Santa Catarina Ixtepeji y sus empresas



Unidad Productora de Materia Prima Forestal Santa Catarina Ixtepeji



BOSQUE DE PINO Y ENCINO

La empresa forestal se constituyó formalmente como la Unidad Productora de Materia Prima Forestal (UPMPF) en 1983. Esta empresa está dedicada al aprovechamiento del bosque para la producción de madera aserrada. Principalmente se aprovechan las especies de pino (*patula*, *rudis* y *oaxacana*) y el encino.

Para llevar a cabo el aprovechamiento de los recursos forestales en Santa Catarina Ixtepeji se aplican normas establecidas en la asamblea, su reglamento interno y las directrices que establece el Plan de Manejo Forestal que tiene una duración de 10 años (previa aprobación por las instancias federales correspondientes), por lo que no existe acceso individual y libre para aprovechar el bosque.

De acuerdo al diagnóstico elaborado por el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible (CCMSS), la superficie arbolada de Santa Catarina Ixtepeji es de 18,932 hectáreas, que corresponde a 90% de su territorio. Bajo manejo forestal se encuentran 15,036 hectáreas; en protección 1,981 hectáreas y 1,915 hectáreas en restauración. De sus bosques se extraen anualmente un volumen de 12,900 m³ RTA de pino y 3,080 m³ RTA de encino.

Se considera que aunque se extraen las cuotas autorizadas en el plan de manejo, la intensidad de la corta es baja y la extracción es de bajo impacto; asimismo se practica reforestación y control de incendios. En los años 2001 y 2002 Santa Catarina Ixtepeji fue incorporada al proceso de certificación sustentable, según las normas establecidas por el Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship

Council-FSC), de SmartWood y del CCMSS, que garantizan que la producción de recursos maderables se realiza a través de prácticas sustentables.¹⁹



BRECHA PARA TRANSPORTAR MADERA EN TROZO

A partir de esta certificación se llevaron a cabo recomendaciones para mejorar los procesos de aprovechamiento, conservación, transformación y beneficios sociales vinculados a la actividad forestal. La Unidad de Aprovechamiento Forestal actualmente ya cuenta con certificación favorable, lo que permite que manejen el denominado “sello verde” para la

madera proveniente de sus bosques, la cual tiene un sobreprecio en el mercado.

Todo el volumen de madera prima proviene de la misma comunidad. El aserradero tiene una capacidad de producción de alrededor de 12,000 m³ RTA, del cual 85% es aprovechable para producir tablas en distintas calidades. Esta planta tiene una reaserradora vertical, torre de control y bandas transportadoras, grúas, tractores y montacargas, además de un camión torton de 18 toneladas para transportación del producto. Respecto al año anterior (2005) manifestaron un



ASERRADERO COMUNAL

¹⁹ Las prácticas sustentables incluyen normas de monitoreo, impacto ambiental, derechos y responsabilidades de tenencia y uso, planeación del manejo, relaciones comunitarias y derechos de los trabajadores, factibilidad económica y empresarial y operación forestal. Para mayor detalle sobre estas normas consúltense la página web del Consejo Civil Mexicano de Silvicultura Sustentable: www.ccmss.org.mx

incremento en sus ventas y facturan alrededor de siete millones de pesos anuales.

La empresa es rentable y genera utilidades que se utilizan, según los acuerdos en las asambleas, considerando las recomendaciones del Consejo de Administración. En el año 2005 se utilizó 40% de las utilidades para reinvertirlas en mantenimiento y nuevo equipo de la empresa forestal; una parte se distribuyó directamente entre los comuneros (alrededor de cinco mil pesos) y otra parte se utilizó para gasto social en obras públicas, fiestas religiosas y préstamos a la población.

Cabe destacar que los ingresos importantes que perciben las empresas forestales permitieron crear un “capital semilla” para la creación de nuevas empresas comunales vinculadas al aprovechamiento diversificado del bosque en productos no maderables, de tal manera que recientemente se creó la empresa de ecoturismo y la envasadora de agua, mismas que recibieron apoyo de algunos programas sectoriales y estatales, además de fondos aportados por organismos internacionales ambientalistas como la World Wildlife Fund (WWF).

Desde el punto de vista organizativo la empresa forestal se encuentra incorporada en el organigrama general y el reglamento interno de bienes comunales, para lo cual se ha fijado el objetivo primordial de generar ingresos y empleo para los propios habitantes de la comunidad a partir de esquemas de manejo racional del bosque.



PATIO PARA EL SECADO DE MADERA

Administrativamente las empresas comunitarias de Ixtepeji tienen una estructura de **gerencia comunitaria**, basada en comités coordinadores quienes dirigen las operaciones de cada empresa y se organizan a través de sus respectivas instancias administrativas. En el caso del comité coordinador, tiene a su cargo o depende de

éste el sistema de transporte donde participan 22 fleteros; un jefe de monte que dirige el trabajo en campo, del cual dependen entre 40 y 50 trabajadores, y un jefe de industria, que coordina los trabajos del aserradero y del cual dependen entre 25 y 30 empleados.

El comité coordinador tiene reuniones semanales de evaluación y aunque tiene cierta autonomía, el propio CBC es la instancia que ejerce mayor influencia sobre las decisiones y el control de los ingresos y los gastos de la empresa forestal.

Por su parte, el Consejo de Administración se reúne cada dos meses, con la posibilidad de realizar reuniones extraordinarias. Dichas reuniones tienen por objeto hacer evaluaciones sobre el desempeño de las empresas y discutir planes, programas o cambios importantes en las empresas que pueden ser propuestos en la Asamblea General de Comuneros, si lo amerita el caso.

La empresa genera empleo para cerca de 100 personas, entre motosierristas, grulleros y ayudantes, documentadores, trabajadores en el aserradero, fleteros, etc. De ello se estima que se benefician alrededor de 80 familias en la comunidad. Esta cifra es importante porque representa la actividad más dinámica en términos de generación de empleo directo e indirecto al grupo de comunidades de Ixtepeji, así como por la creación de pequeñas economías locales.

La empresa forestal, como las demás, cuenta con un manual de organización y procedimientos. Los puestos de dirección son definidos en las asambleas por mayoría de votos con duración de tres años en todos los casos y la selección de trabajadores y operarios ocurre por participación voluntaria, quienes reciben salarios con base a un tabulador y carecen de reclutamiento formal.

La empresa se desarrolla bajo un esquema poco formal, aunque funcional en materia de sus procedimientos de control y evaluación de su información. De esta manera la contabilidad se registra en libros y se realizan estudios financieros; ambas

actividades se llevan a cabo gracias a que recurren a asesoría fiscal especializada. Algo similar ocurre en materia técnica forestal, puesto que para la elaboración de planes de aprovechamiento y elaboración de los inventarios forestales se recurre a la asesoría externa de expertos.

El volumen de madera que se extrae en la comunidad se comercializa en forma directa a sus clientes, sin intermediarios, y a través de contratos informales de compra-venta. Los productos que venden son madera en rollo y aserrada, teniendo como mercados principales la ciudad de Oaxaca y el Distrito Federal.

La empresa tiene la posibilidad de exportar sus productos debido a la demanda de madera certificada, sin embargo, este proceso requiere una mejoría en sus sistemas de producción de madera aserrada, clasificación y secado de la misma. En este sentido también se requiere de nuevas inversiones para incorporar nuevos procesos de industrialización de la madera para la fabricación de muebles, tal y como lo vienen haciendo otras comunidades.²⁰

Ecoturismo Comunal La Cumbre Santa Catarina Ixtepeji, S.S.S.

La empresa de ecoturismo comunal de Santa Catarina Ixtepeji se constituyó formalmente en octubre de 1999 bajo el régimen de Sociedad de Solidaridad Social (S.S.S.). Su razón de ser se debe a que uno de los ingenieros forestales que brindaba asesoría a la comunidad les planteó la posibilidad de constituir una empresa de esta naturaleza, aprovechando la riqueza paisajística de la comunidad.



VISTA DESDE LA PARTE ALTA
DE SANTA CATARINA IXTEPEJI

²⁰ Información proporcionada por el Sr. Florencio Aurelio Pacheco, Coordinador de la Unidad Productora de Materia Prima Forestal Santa Catarina Ixtepeji.



TEMPLO DE SANTA CATARINA IXTEPEJI

Esta empresa está organizada y es administrada por un **comité coordinador** integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal. Estos puestos son ocupados por designación en Asamblea y tienen vigencia por tres años como parte del sistema de cargos reconocidos en la comunidad.

Los miembros de este comité, además de realizar las actividades propias de la administración y gestión de la empresa, llevan a cabo las diversas actividades de apoyo a la prestación de los servicios turísticos como guías, mantenimiento de la oficina y de las cabañas.

Las decisiones internas de la empresa son tomadas por el propio comité, mientras que el Consejo Consultivo y la Asamblea deciden las acciones importantes sobre el desempeño y los planes de la empresa.

La empresa está incorporada en la estructura de organización y estatutos de los



OFICINA ECOTURÍSTICA

bienes comunales y cuenta con un reglamento de trabajo que describe los puestos, funciones y responsabilidades. Sin embargo, cabe destacar que los puestos por designación implican la ausencia de personal calificado en la materia. El proceso de administración y gestión se lleva a cabo por autoaprendizaje y se carece de reclutamiento formal. Esto

significa que cada tres años se interrumpen los procesos de gestión de la empresa.

Ocasionalmente el personal acude a cursos de capacitación brindados por el Gobierno del Estado o el Fondo Mundial de la Naturaleza. Estas últimas instancias, aunado a programas federales como el PROCYMAF y COINBIO, han sido fuentes importantes de financiamiento y apoyo para el inicio de esta empresa, toda vez que además de la capacitación han proporcionado recursos para infraestructura y funcionamiento de la oficina.

La empresa realiza estudios de comercialización a partir de sus costos de producción, sin embargo, cabe señalar que en estos casos existen tarifas oficiales de los servicios que prestan estas empresas y que son establecidos por la Secretaría de Turismo del Estado.

Respecto a sus inventarios, ventas, gastos, etc. se llevan a cabo a través de registros en libros mediante procedimientos manuales. Esta información permite la realización de informes financieros que se dan a conocer a la Asamblea y a las instancias correspondientes.

Aunque ha habido un incremento de sus utilidades respecto al año anterior (2005), no reporta tener grandes ganancias, sino más bien un equilibrio entre sus ingresos y sus gastos, esto significa que como una empresa de reciente creación ha canalizado los apoyos y sus ingresos tanto para su estabilidad, como para su proceso de crecimiento y expansión.

La empresa cuenta con una infraestructura de cabañas para atender a 50 personas y su estrategia de ventas es a través de promoción de folletos, de la Secretaría de Turismo y de una página *web* de Ecoturismo de Oaxaca.



CABAÑA ECOTURISMO LA CUMBRE

Dada la naturaleza de este sector, el servicio es ofrecido *in situ*, aunque cabe reconocer que el mercado principalmente proviene de la ciudad de Oaxaca, de otras entidades del país y en buena medida es de carácter internacional.

Industrializadora y envasadora de manantiales Agua Blanca, S.S.S.



PLANTA PURIFICADORA DE AGUA

Esta empresa, dedicada al envasado de agua, es la de más reciente creación en Ixtepeji, siendo registrada formalmente en mayo del 2003 bajo el régimen de Sociedad de Solidaridad Social.

Como muchas otras empresas de este tipo que han proliferado en la Sierra Norte, este proyecto se creó a partir de la idea de que el aprovechamiento de los recursos hídricos de la comunidad podría generar ingresos y empleos complementarios a la actividad forestal.

Por su parte los programas federales de conservación de recursos y biodiversidad en comunidades forestales como el PROCYMAF brindó el apoyo técnico para la realización de los estudios de potencial de recursos hídricos y de mercado.

Como las demás empresas comunales, ésta es administrada y gestionada por un comité coordinador integrado por un presidente, un secretario y un tesorero. Siendo una empresa reciente y pequeña mantiene un área de producción



DEPÓSITO DE GARRAFONES

donde laboran cuatro empleadas y un área de distribución también con cuatro empleados. En total la empresa genera 11 empleos.

Los puestos de dirección son ocupados por designación en la Asamblea y tienen vigencia por tres años como parte del sistema de cargos reconocidos en la comunidad y carecen de remuneraciones formales. Por su parte los puestos de trabajo operativo forman parte de un sistema de contratación de trabajo asalariado a partir de integrantes del propio municipio.

Los administradores de la empresa y empleadas tuvieron un proceso de capacitación a través de un taller en la Organización de Pueblos Mancomunados, mismos que formaron la primera empresa de este tipo en la Sierra Norte. Sin embargo, en la actualidad no existe reclutamiento formal.



CILINDROS DE ALMACENAMIENTO DE AGUA

Esta empresa lleva a cabo sus registros de inventarios y contables, a través de sistemas manuales e informáticos. Aunque realizan estudios sobre precios y comercialización de sus productos, recurren a servicios de asesoría externa contable y financiera.

Siendo una empresa de reciente creación, cuyo financiamiento provino principalmente de la empresa forestal, se encuentra en proceso de recuperación de su costo de inversión y genera pocas utilidades. Aunque conocen el mercado de su producto, éste ha representado uno de los principales problemas, pues la ciudad de Oaxaca, como el mercado natural de las diversas empresas de este tipo que existen en la Sierra Norte, es altamente competida.

Esta empresa, que tiene su forma directa de distribución, realiza la promoción de su producto a través de esquemas informales donde participan los mismos distribuidores, quienes se encargan de ofrecer el producto en supermercados y pequeñas tiendas en la ciudad de Oaxaca.



FACHADA DE LA ENVASADORA Y EMPACADORA

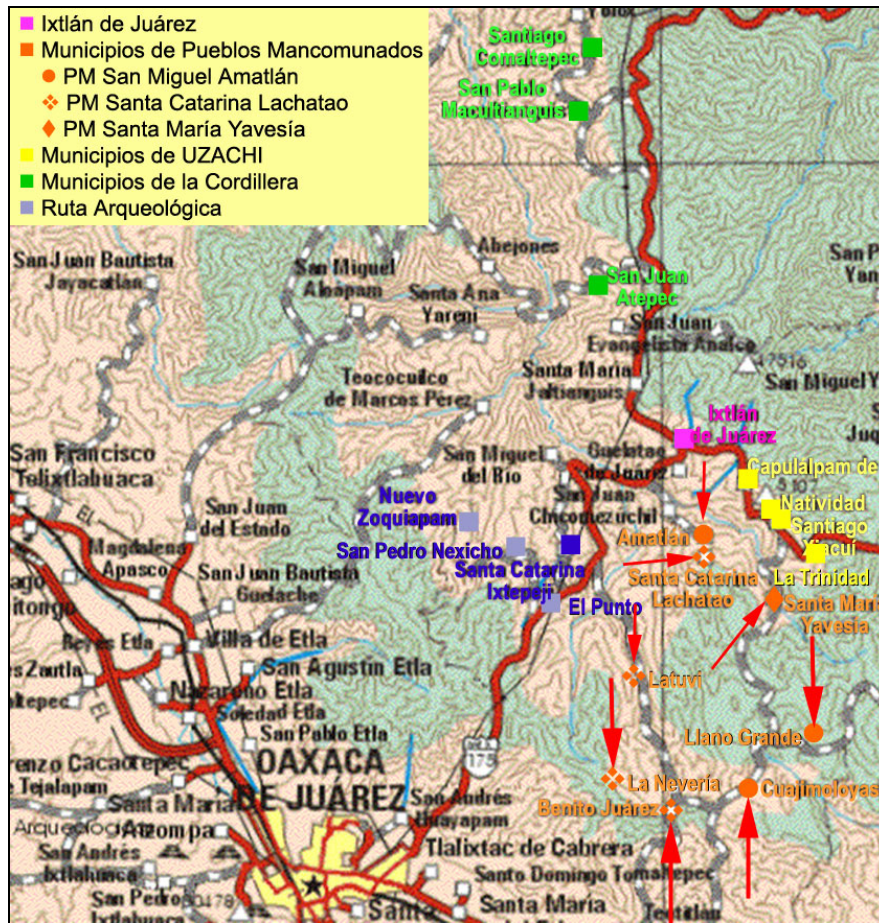
La empresa cuenta con información técnica para la elaboración de su producto a través de un manual de procedimientos de la norma oficial reconocida y los requisitos de higiene establecidos por la Secretaría de Salud.

La empresa se integra por una pequeña nave industrial y una oficina, cuenta con equipo de filtrado, lavado y llenado, así como con cuatro tanques de almacenamiento de 10 mil litros cada uno. La capacidad de producción es de 1,500 garrafones diarios (350 por hora). Se han incrementando sus ventas.²¹

²¹ Información proporcionada por el Sr. Melesio Gómez Márquez, Presidente del Comité de la Envasadora de Agua de Santa Catarina Ixtepeji.

Pueblos Mancomunados

Los Pueblos Mancomunados están integrados por los municipios de Lachatao, Amatlán, Yavesía, las agencias municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimuloyas y las agencias de policía de La Nevería y Llano Grande. Todos éstos pertenecientes al distrito de Ixtlán de Juárez del estado de Oaxaca. La superficie del Mancomún es de 29,430.86 hectáreas.²²



En su reglamento interno se señala a los comuneros de las ocho poblaciones como poseedores de todos los recursos: Tierra, forestal, minería, hidráulico, fauna, humanos, solares. Los Pueblos Mancomunados se consideran como una comunidad

²² En su Reglamento se señala que los Pueblos Mancomunados comprueban su propiedad y posesión con los siguientes documentos: Resolución presidencial agraria del 19 de septiembre de 1961; Diario Oficial de la Federación del 20 de octubre de 1961; Acta de posesión y deslinde técnico del 5 de febrero de 1962; Sentencia ejecutoria de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de fecha 4 de julio de 1967; Resolución de fecha 20 de octubre de 1995, dictada por el Segundo Juez de Distrito en el Estado de Oaxaca, juicio de Garantías 101/91 y Resolución de fecha 2 de mayo de 1996, dictada por el Segundo Tribunal Colegiado del Décimotercer Circuito en el estado de Oaxaca.

indivisible, como un área comunal compacta y un legado histórico único de la República Mexicana.²³

Aunque el Mancomún tiene diferentes antecedentes históricos en su formación que le han dado cohesión y cierta identidad entre la población y su territorio, recientemente no todos los municipios están de acuerdo en pertenecer al Mancomún. Desde finales de la década de 1950, el municipio de Yavesía ha solicitado su separación, a la fecha no lo ha logrado legalmente, ello ha derivado en tensiones y conflictos intracomunitarios recurrentes. Pese a ello, informalmente Yavesía realiza actividades por separado, aprovechando los recursos de su territorio.

La población de Pueblos Mancomunados también experimenta un grave problema de migración desde hace varios lustros, lo que significa que los problemas de pobreza y las expectativas de movilidad social no han sido resueltos necesariamente con el desarrollo de nuevas estrategias productivas. La salida constante de población ha provocado un creciente despoblamiento, una pérdida de población en edad productiva y, paradójicamente, ello ha significado una menor presión sobre la tierra y los recursos naturales del Mancomún.

Pese a lo anterior, Pueblos Mancomunados representan una de las experiencias que han logrado un planteamiento explícito en términos de los procesos de desarrollo regional sustentable. Ello se manifiesta en la constitución de un Programa de Desarrollo Regional para el periodo 1998-2000, dentro del cual se estructuraron las diferentes estrategias de desarrollo de proyectos productivos y empresas, así como

²³ Ésta, como muchas zonas pobladas de la Sierra Norte de Oaxaca, parece haberse constituido como “regiones de refugio” ante la dominación española ejercida en el centro de Oaxaca. Sus antecedentes datan de la Colonia en el año 1740. En el siglo XIX se constituyeron como un territorio donde proliferaron distintas rancherías y puestos de vigilancia del territorio frente a penetraciones de otras comunidades y para ofrecer seguridad a los grupos de comerciantes que se desplazaba desde el interior de la Sierra hacia Tlacolula y la ciudad de Oaxaca pasando por dicho territorio. Durante la Revolución Mexicana se exacerbó los procesos de cohesión del Mancomún como respuesta a las incursiones de represión que realizó el ejército federal en esa zona.

la proyección de objetivos y metas de bienestar social, empleo y seguridad alimentaria.

Este documento fue logrado gracias al acercamiento que tuvieron con académicos del Instituto Tecnológico de Oaxaca, una ONG ambientalista, algunas dependencias del gobierno estatal y organizaciones ambientales internacionales, como la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte, de quienes recibieron diferentes apoyos.

Dentro de los diversos proyectos productivos y empresas de carácter comunitario, Pueblos Mancomunados es una organización pionera en la Sierra Norte de Oaxaca, al haber surgido en este territorio las primeras empresas comunales de la región en materia forestal, ecoturística y de envasado de agua.

Adicionalmente, como comunidad mantiene el control de una empresa minera y ha emprendido proyectos en materia de deshidratación de frutas y recolección de hongos. Por su parte también han proliferado pequeñas empresas de carácter social en envasado de agua, producción de hongos y cría de truchas.

Las cuatro principales empresas (forestal, minera, ecoturismo y envasado de agua) forman parte de la estructura de gobierno y relaciones comunitarias, para lo cual las decisiones importantes de las mismas se discuten en la **Asamblea de Comuneros**, la instancia de gobierno de mayor jerarquía, que actualmente se integra por 1,901 comuneros de las ocho localidades.

Cabe señalar que al igual que la mayoría de las comunidades de la Sierra Norte, existen reglas explícitas que regulan tanto la forma de organización política de la vida comunitaria, el papel de las empresas y las formas de acceso hacia los recursos de la comunidad, los derechos, obligaciones y sanciones de los comuneros. Estas reglas aparecen en los estatutos comunales, mismos que conforman los acuerdos

que dan forma y rigen la institución comunitaria (véase el Anexo Metodológico donde se ha incorporado el Reglamento de Pueblos Mancomunados).

En segundo lugar existe la denominada **Asamblea de Caracterizados**, que corresponde a una instancia para tomar decisiones expeditas y que está integrada por 10 comuneros, personas destacadas que son nombradas en las asambleas internas de cada comunidad.

El CBC tiene una posición de menor jerarquía, aunque es la instancia operativa y ejecutora de los acuerdos de la comunidad. Esta instancia, además de ser el representante legal de la comunidad, centraliza decisiones sobre el manejo financiero de las empresas y delega funciones de administración y operación a gerentes y comités coordinadores para cada unidad productiva.

El CBC se auxilia de un órgano consultor denominado **Comisión Asesora**. En este espacio se discuten políticas y se elaboran planes, proyectos y propuestas sobre el funcionamiento y desempeño de las empresas, mismos que son llevados a las asambleas comunales para su discusión y, en su caso, aprobación.

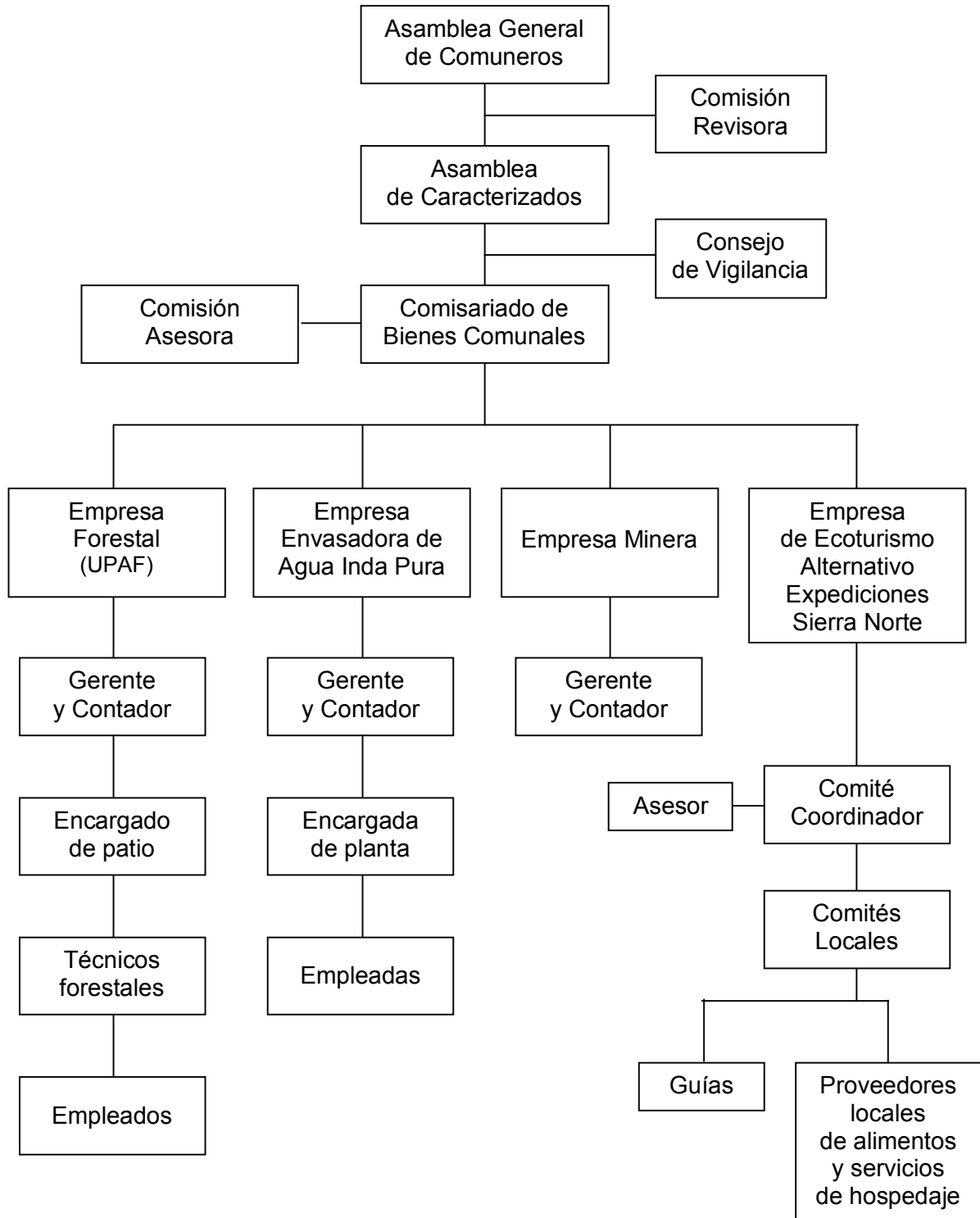
En la estructura de instancias comunitarias de Pueblos Mancomunados existe un órgano de vigilancia que permite darle transparencia al uso de los recursos financieros, el cumplimiento de los acuerdos de la asamblea y las actuaciones del CBC.

A diferencia de las empresas comunitarias de Ixtepeji y siendo las primeras empresas comunitarias en la Sierra Norte, los Pueblos Mancomunados han recorrido un camino más largo, acumulando mayor experiencia a lo largo del tiempo, lo que los ha llevado a incorporar un **sistema gerencial** profesionalizado. Este sistema gerencial se incorporó a partir de 1994 debido a la problemática que suscita un esquema de coordinaciones por cargos temporales asignados en cada asamblea.

La idea del sistema gerencial fue retomado a partir de experiencias similares que habían adaptado este esquema a sus empresas comunitarias, tal fue el caso del Ejido del Balcón en Guerrero y Nuevo San Juan en Michoacán. Este esquema les permitió descentralizar decisiones y mantener mayor autonomía en la toma de decisiones de sus empresas. Ello ha redundado en una mejoría de sus procesos de gestión, administración y desempeño de las empresas, pues los procesos de carácter contable y financiero son realizados por personal propio en una oficina en la ciudad de Oaxaca. Cabe señalar que solamente la empresa de ecoturismo mantiene una estructura de **coordinadores locales**, dada la propia naturaleza de esta actividad, pues requiere un nivel de responsabilidad en las diversas localidades de los tres municipios.

Los puestos de gerencia de las empresas reciben remuneraciones formales y garantizan continuidad y estabilidad de los procesos de gestión y administración ya que tienen una duración que depende de los resultados de su desempeño, mientras que el CBC sufre un relevo trianual, lapso en el cual tienen vigencia los cargos de presidente, secretario y tesorero del CBC.

Estructura de bienes comunales de Pueblos Mancomunados y sus empresas



Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados

Ésta es considerada la primera empresa forestal comunal que se constituyó en la Sierra Norte de Oaxaca, al término de las concesiones forestales en la región. Su registro formal data de 1976 y funciona hasta 1981 como empresa forestal comunal y a partir de 1981 como empresa industrializadora de materia prima forestal.

Esta última actividad se lleva a cabo sólo hasta 1999, año en que se declara la suspensión de actividades de aprovechamiento debido a un problema de plaga en la zona y por conflictos agrarios internos, especialmente con la comunidad de Santa María Yavesía, quien ha demandado su separación del bien comunal.

A partir de entonces los Pueblos Mancomunados refuncionalizan sus actividades en el rubro forestal, dedicándose a la compra-venta de madera de otras comunidades y la industrialización de la misma. Para este propósito la comunidad ya había implantado infraestructura de transformación industrial a partir de la instalación de dos aserraderos, uno de ellos totalmente automatizado, el primero en el paraje denominado Las Vigas y el segundo en San Mateo Macuilxóchitl, municipio de Tlacolula, una zona ubicada en la periferia de la ciudad de Oaxaca.

La organización de la empresa forestal se estructura en el esquema de las diferentes unidades de producción del bien comunal y sus actividades primordiales y formas de aprovechamiento sustentable son reguladas por su propio estatuto comunal. Sin embargo, a diferencia de la empresa forestal de Ixtepeji existe la figura de gerente, quien es nombrado por la Asamblea la que le otorga un alto grado de autonomía para decisiones importantes en la administración y gestión de la empresa.

Bajo el esquema gerencial también se ha incorporado una filosofía diferente respecto a los empleos generados y el destino de las utilidades de la empresa. Los empleos que genera esta empresa son alrededor de 100 en temporada alta y 50 en temporada baja. Los trabajadores son preferentemente de la población de los tres

municipios, quienes perciben remuneraciones formales, a partir de un salario mínimo dos veces más alto que el promedio nacional.

La empresa tiene infraestructura administrativa, tecnológica y en recursos humanos especializados en las oficinas en la ciudad de Oaxaca, lo que le permite contar con esquemas formales de control fiscal, realizar estudios financieros y costos de producción. No obstante lo anterior, sus estrategias de venta son de tipo informal a través de la relación histórica que guardan con sus clientes y por sus redes de promoción directa.



BANDA DE TRANSPORTACIÓN DE TRONCOS
EN EL ASERRADERO DE LAS VIGAS



PATIO DE ALMACENAMIENTO DE PUEBLOS
MANCOMUNADOS EN SAN MATEO MACUILXÓCHITL

La planta tiene una capacidad de producción de 30,000 PT sumando los dos aserraderos y actualmente realizan planes de expansión para fabricar muebles a partir de madera certificada.

Es de carácter nacional 60% de su mercado, y vende la madera a la ciudad de México, Oaxaca, Jalisco y San Luis Potosí; 40% de su mercado es de exportación, y de éste 30% se comercializa hacia los Estados Unidos y el restante 10% a Portugal. Esta empresa manifestó tener un incremento en sus ventas de 12% respecto al año pasado (2005).²⁴

²⁴ Información proporcionada por el Sr. Israel Santiago García, Gerente General de la Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados.

Empresa de Ecoturismo Alternativo Expediciones Sierra Norte, S.S.S.

Las empresas de ecoturismo en los Pueblos Mancomunados tienen su origen en el impulso otorgado por la Secretaría de Turismo, en particular del arquitecto Martín Ruiz Camino, ex secretario de esa institución. Con base a su conocimiento sobre el ecoturismo en Europa y Estados Unidos, se interesó por impulsar en Oaxaca proyectos en comunidades con condiciones ambientales y paisajísticas para la proliferación de este tipo de empresas. El año de inicio fue 1994, a partir de ese momento, la Secretaría de Turismo del Estado se conformó como la encargada de fomentar el ecoturismo en el estado y hacerlo una opción viable para aquellas comunidades cuyo entorno físico forma parte fundamental de su identidad.

La empresa de ecoturismo está organizada en el marco de la estructura del bien comunal. Ésta se concibe como una empresa comunitaria, cuyas decisiones más importantes se realizan en la Asamblea de Comuneros, con la participación de la Autoridad Municipal y, en su caso, del grupo de los Caracterizados.

Su organización, que se reestructuró recientemente, incluye un Comité Coordinador compuesto por un presidente, un tesorero y un secretario. Este comité cuenta con un asesor técnico y coordina a los diferentes comités locales que están presentes en cada comunidad. Cabe señalar que las comunidades tienen diferentes potenciales y capacidades en la actividad ecoturística, razón por la cual este proyecto ha avanzado a diferentes velocidades. Paradójicamente, las cabeceras municipales apenas se han incorporado de manera incipiente en dicho proyecto, mientras que las agencias de Benito Juárez, Cuajimoloyas y Llano Grande conforman un corredor que satisface la



CABAÑA EN CUAJIMOLOYAS

mayor demanda y presenta la mejor infraestructura para el hospedaje, alimentación y atención a los usuarios.

La oferta de esta empresa ecoturística es el senderismo, el conocimiento de un entorno distinto y la posibilidad de interactuar con la vida de la comunidad y su medio físico. Para ello, se cuenta con servicio de guía para hacer las rutas de recorrido. La empresa de ecoturismo tiene el propósito de que la población del lugar valore su entorno y lo cuide, pues finalmente es éste el que le permite percibir un ingreso extra.

El servicio turístico es ciertamente parecido al de las otras comunidades estudiadas, contando todos con cabañas para hospedaje así como la posibilidad de hospedarse en casas de los pobladores, adicionalmente se cuenta con servicios de comedor.

La empresa ecoturística cuenta con un reglamento de trabajo, que regula a todas las empresas locales de ecoturismo. Entre algunas de las reglas del mismo encontramos la forma cómo se debe tratar al turismo, la limpieza de las cabañas, la prohibición de acampar o prender fogatas en cualquier lugar, la calidad que se debe tener en servicios como el comedor, etcétera.

La forma como se recluta y selecciona el personal es a través de la autoridad municipal y el grupo de caracterizados.

El financiamiento para mantener esta industria proviene parte del apoyo del gobierno estatal, pero también de los recursos que se han obtenido por concepto de la venta de servicios. Sus principales clientes son nacionales, estadounidenses y europeos.

Si bien no se cuenta con estudios financieros, al igual que en las otras empresas estudiadas. Se tienen estudios de precios y comercialización de los productos, lo anterior, por medio de la propia Secretaría de Turismo, así como por la oficina que

Pueblos Mancomunados tiene en la ciudad de Oaxaca, desde la cual se lleva a cabo la difusión de los servicios de ecoturismo con agencias de viajes y hoteles. Asimismo, el Comisariado de Bienes Comunales cuenta con publicidad en una página *web* propia e impulsa la participación de los comités internos de ecoturismo en exposiciones como EXPOAVENTURA que se realiza anualmente en la ciudad de México.

Los precios han sido determinados por la Secretaría de Turismo, la cual se ha encargado de establecer las tarifas promedio de los servicios de ecoturismo que ofrecen las localidades del Mancomún. Ahora cuentan cada uno de los comités internos con una lista homogénea en precios, lo que impide generar competencia desleal entre ellos mismos.

Dada la trayectoria y maduración de esta empresa, se podría decir que es líder en la región. Sin embargo, dado que en la zona han proliferado experiencias comunitarias en el renglón ecoturístico, actualmente se ha desatado una intensa competencia fuera del Mancomún en localidades como Ixtlán, Ixtepeji, Xiacuí y Capulálpam, principalmente.

Envasadora y empacadora Pueblos Mancomunados, S.S.S. (Agua Inda Pura)



TAPONADORA

Esta empresa se constituyó en 1997 bajo el régimen de Sociedad de Solidaridad Social, teniendo como representante legal al presidente del Comisariado de Bienes Comunales. Entre sus actividades principales destacan el envasado de agua de manantiales; envasado de jugos, frutas y concentrados; procesamiento y conservación de frutos y vegetales. A

la fecha su actividad preponderante es el envasado de agua de manantial y el deshidratado de frutas y verduras.

Esta empresa es la primera de su género en la Sierra Juárez y se inició a partir del envasado de agua de manantial creando la marca Ina Pura (agua pura en zapoteco).



SELLADO DE BOTELLAS

La empresa cuenta con dos plantas de envasado de agua: una se localiza en el paraje de Las Vigas y la otra en la localidad de Ixcotel en la ciudad de Oaxaca. En esta última también se ubica la planta deshidratadora de frutas y verduras.

El objetivo de crear esta empresa fue generar empleo para las mujeres del Mancomún, sin embargo, este objetivo parece no cumplirse del todo. En la actualidad la empresa cuenta con una administradora de la empresa, además de tener dos encargadas de planta, una auxiliar y una secretaria.

Desde el punto de vista organizativo, la empresa tiene tres áreas: producción, donde se lleva a cabo la elaboración del producto; ventas y logística donde se coordina la distribución; y comercialización y auditoría interna.

La empresa cuenta con personal especializado y profesional, teniendo departamento de contabilidad, crédito y cobranza y proveedores. Esto le permite tener una organización funcional para la elaboración de los registros de venta, contabilidad, estudios financieros y de mercado.

La empresa en sus tres plantas genera 76 empleos, de los cuales 48 corresponden a mujeres y 28 a hombres.

La comercialización del producto ocurre de manera informal a través de promoción directa y mediante el pago de comisiones a vendedores. El mercado del producto se realiza principalmente en la ciudad de Oaxaca y en Huatulco, en los principales hoteles y restaurantes, así como en los municipios vecinos como Latuvi y Cuajimoloyas.

La capacidad total de la planta de Las Vigas es de 1,000 garrafones de 19 litros cada uno, para ello se cuenta con dos bombas de agua, tinacos de 100 litros de capacidad, filtros de arena y carbón, rayos ultravioleta, bombas de PVC, etc.

En el caso de la planta de Ixcotel, su capacidad es de 2,250 garrafones de 19 litros para lo cual se cuenta con tanques de purificación, equipo de tratamiento y dos pipas con capacidad de 20,000 litros cada una que transportan el agua desde los manantiales de la Sierra a la planta envasadora de la ciudad de Oaxaca.

Purificadora y Envasadora de Agua “Shoo-ra”



EXTRACCIÓN DE AGUA

Ésta es una microempresa social ubicada en la comunidad de Yavesía y formalmente se denomina Cooperativa Yavesía, S.C. de R.L. La actividad principal que realiza es el envasado y la venta de agua, aprovechando un manantial que brota en la periferia de la comunidad.

Esta empresa se constituyó en el año 2000 con el capital aportado por los 32 socios que conformaron la empresa. La

aportación de cada socio fue de 25 mil pesos, siendo el mismo costo para cada acción. Uno de los elementos a rescatar respecto a las características de los socios es su calidad de emigrante y su pertenencia a las organizaciones de paisanos yavesienses, ubicadas principalmente en las ciudades de México y Oaxaca y en los Estados Unidos. Cabe señalar que la participación de algunos de estos socios no sólo ha sido monetaria sino también en ayuda técnica.



PLANTA PURIFICADORA Y ENVASADORA

Está organizada por una asamblea de socios, los cuales se reúnen cada mes para tomar decisiones. Entre las decisiones que se toman se encuentra la definición del precio, las contrataciones, apoyos y las gestiones. La empresa es administrada por el presidente de la cooperativa que es elegido por la Asamblea de socios. Actualmente la

empresa cuenta sólo con dos trabajadoras en planta, quienes asisten en promedio dos veces por semana, trabajando una jornada de 8 horas.

Al parecer la empresa sí cuenta con misión, visión y objetivos, así como con estatutos y reglamento de trabajo. Una meta futura de esta empresa es instalar una planta en Oaxaca, porque ello representa mayor utilidad.



TAPONADORA

La empresa no cuenta con otras fuentes de financiamiento y apoyos. Tampoco cuenta con estudios financieros ni con estudios de precios y comercialización formales. Sin

embargo, conocen quienes son sus principales competidores en la región y sus clientes potenciales.

La producción en cada jornada es de 180 botellones: 120 botellones de 500 ml y 60 de 1.5 litros. Se tiene detectado un mercado potencial en la ciudad de Oaxaca, donde de hecho los principales competidores de Shoo-ra, como el agua Inda Pura, venden en los principales hoteles y restaurantes de la ciudad. Debido a la falta de recursos para producir más, Shoo-ra coloca su producto en algunas misceláneas de la ciudad de Oaxaca y en algunas tiendas de los pueblos vecinos (Xaltianguis, Xiacuí, Amatlán, Lachatao e Ixtepeji). La forma como se consiguieron los clientes, a quienes ahora se surte, fue tocando puertas ofreciendo el producto.

Cabe señalar, de acuerdo a la entrevista que se hizo al Presidente de Shoo-ra, que existe interés por su producto en el mercado, pero el problema al que se ha enfrentado es a la falta de recursos para aumentar la producción, pues ello implica aumentar la capacidad instalada, los medios de distribución del producto e incrementar el número de empleados.



ALMACENAMIENTO DE BOTELLAS

Aunque no se obtuvo esta información, la empresa tiene determinados sus costos de administración, de producción, de finanzas y ventas. Asimismo, cuenta con información técnica para la elaboración de sus productos. De hecho, desde hace tiempo cuenta con una asesora externa.

Criadero Trutícola “Roo-xio” (orilla del río)

Ésta es una microempresa de carácter social y desarrolla actividades de cultivo de trucha. Esta empresa comenzó a operar en el año 1997. El capital con el cual inició fue aportado por la Secretaría de Desarrollo Rural del Estado, en particular por Agua y Solidaridad para el Progreso de Oaxaca (ASPRO). La iniciativa, al igual que la empresa de Shoo-ra, surgió de los mismos comuneros, quienes se percataron de las posibilidades que podría tener este negocio. En un principio iniciaron 22 comuneros contando con un capital de 90 mil pesos proporcionados por ASPRO a fondo perdido. Durante los dos primeros años de la empresa, hubo pérdida de la producción, debido a un problema técnico no previsto, las truchas murieron al taparse el río.



CRIADERO DE TRUCHAS

Como hemos visto en las demás empresas estudiadas estos problemas que se presentan en los primeros años de los proyectos, provocan la salida de la mayoría de los socios. En Roo-xio, después del costo de la curva de aprendizaje sólo quedan siete socios.

Actualmente el negocio parece ser más rentable, de hecho, se ha convertido en el proveedor de los principales restaurantes de la Sierra Norte dedicados a la preparación de trucha como: El Punto, La Sierra y El Monte. La comercialización de la trucha en estos restaurantes se consiguió por “canvaseo”, cuya tarea la ha realizado principalmente el presidente de la empresa.

Debido al auge que ha representado la preparación de trucha en algunas comunidades de la Sierra Norte, Roo-xio tiene un mercado cautivo para su producto, por lo que uno de los propósitos de esta empresa es conseguir tener producción y venta de forma escalonada, logrando cubrir meses que a la fecha sólo se dedican para la alimentación de la trucha.

Esta empresa está organizada por una asamblea de socios (siete), los cuales se reúnen cada vez que se deben tomar decisiones. La administración y cuidado de las truchas corresponde a los siete y cuentan con un presidente. Entre las decisiones que se toman se encuentra la definición del precio, las contrataciones, apoyos y las gestiones. Para ello cada uno tiene que dedicarse una semana completa al negocio.

El auxilio que requiere la empresa por parte de trabajadores extras a los socios se ha conseguido a partir de responsabilizar también del negocio a los familiares de los socios, teniendo, por ejemplo, una participación activa de las hijas del Presidente. Ello significa que su base de empleo es principalmente de carácter familiar, pues a la fecha la empresa no cuenta con trabajadores asalariados.



ESTANQUES PRINCIPALES

La empresa no se encuentra registrada formalmente, debido a que ha pretendido evadir el pago de impuestos y todas las gestiones que lo mismo requiere. Tampoco tiene establecida su misión, visión y objetivos. No hay reglamento de trabajo y no hay proceso de reclutamiento y selección de personal, en parte, porque el trabajo en la misma sigue dependiendo totalmente de las horas invertidas por los propios socios.

En general la empresa presenta una operación informal, es decir, no hay procesos de comunicación formales, no hay registros contables, no hay manuales técnicos, etc. Sin embargo, la empresa opera y genera ciertos beneficios para sus socios.

Cabe señalar que tanto en este caso como en la mayoría de las otras empresas visitadas, la ausencia de formalidad en algún momento se traducirá en techo para

mayor crecimiento o expansión de la misma. Su crecimiento tenderá a ser muy horizontal.



ESTANQUE AUXILIAR

El financiamiento se ha cubierto por parte de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado, sin embargo, la presión para obtener estos financiamientos se relaciona con la participación de los socios en organizaciones indígenas-campesinas de la Sierra Norte como del estado. La presión ejercida por estas organizaciones provoca que sus

agremiados puedan conseguir financiamientos. Dichos financiamientos se encuentran condicionados, la mayoría de las veces, a participaciones masivas en mítines de carácter político en los cuales se apoya abiertamente a candidatos del PRI, partido que continúa controlando a la mayoría en el estado.

La empresa no cuenta con estudios financieros ni con estudios de precios y comercialización formales, sin embargo, conocen cuáles son sus clientes potenciales y saben también que a la fecha no existen competidores. Se tiene detectado un mercado potencial en los distintos restaurantes del distrito de Ixtlán de Juárez, los cuales desde hace unos años ya tienen un mercado cautivo de comensales de trucha. De hecho, como se explicaba más arriba, Roo-xio se ha convertido en el proveedor de los principales restaurantes de la Sierra Norte dedicados a la preparación de trucha como: El Punto, La Sierra y El Monte.

Es importante también mencionar, de acuerdo a la entrevista que se hizo al presidente de Roo-xio, el interés de los restauranteros de la región por su producto. Pese a ello, no se ha podido aumentar la producción por la falta de recursos, pues lo anterior implica comprar dos veces la trucha que se cultiva actualmente.

La empresa tiene determinados sus costos de administración, de producción, de finanzas y ventas. Sin embargo, éstos se realizan de manera poco sistemática, pues no se pudo comprobar. Asimismo, se cuenta con el conocimiento empírico para el cultivo de trucha. Un conocimiento que costó la pérdida de la producción durante los primeros años, pero que en la actualidad le está permitiendo a la empresa consolidarse como una proveedora de los restaurantes de la Sierra Norte.

Se observa que a la fecha los socios cuentan ya con una información mucho más sólida sobre las diversas etapas de crecimiento de la trucha, sobre las necesidades de espacio, los problemas que se vienen con el periodo de lluvias, los riesgos de enfermedades en la trucha y una serie más de información que han procesado de manera empírica. Información que ahora les está sirviendo para ubicarse como los primeros expertos de la región en el cultivo de trucha y, por consiguiente, posibles capacitadores en la generación de nuevas empresas con este giro.

La producción aumentó 20% en comparación con el año pasado. Para este año (2005) el aumento puede ser de hasta 50% o más, pues ya se cuenta ahora con 5,000 truchas listas para vender a esta fecha. Su venta permitirá la compra de otras 5,000 logrando cubrir una capacidad de 10,000 truchas. El precio de venta por trucha es de 60 pesos.

Planta de Producción de Organización de Mujeres “Yaa-Guetzy”

Ésta es una microempresa social dedicada al cultivo de hongo seta y que es dirigida por un grupo de mujeres de la comunidad de Amatlán. Se conformó hace poco más de siete años, con fondos estatales para incentivar la formación de microempresas de mujeres. Aunque se desconoce el programa inicial que impulsó la empresa, se sabe que estas mujeres recibieron recursos para la construcción de la pequeña planta para el cultivo del hongo. La idea de constituir una empresa para el cultivo de este tipo de hongo surgió de un funcionario estatal quien las capacitó sobre las técnicas de cultivo.

Durante esta primera capacitación se les orientó para realizar una planeación estratégica de su negocio, haciendo algunos ejercicios participativos para obtener fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.



FACHADA DE LA PLANTA

Comenzaron 26 mujeres en este proceso, después de algún tiempo sólo quedaron 18. Debido a que la curva de error-aprendizaje tardó aproximadamente cuatro años, la gran mayoría de las mujeres socias abandonaron la empresa. A la fecha el cultivo del hongo seta en Amatlán sólo quedó a cargo de cinco mujeres. Todas casadas y con hijos.



PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HONGO

Uno de los principales problemas de la empresa en sus primeros años de operación fue la pérdida de gran parte de la producción debido a que las técnicas de cultivar y el conocimiento de la semilla no era el adecuado. Conforme han ido pasando los años, estas mujeres han ido aprendiendo en la práctica el cultivo del hongo seta, ahora casi se vende el cien por ciento de la producción.

Las mujeres de Yaa-Guetzy poco a poco se han especializado en el cultivo del hongo, desde el inicio del ciclo con la compra de la semilla hasta su venta. Ello ha provocado que en el último año no sólo se haya ya logrado completar el ciclo completo de cada cosecha, sino que también han ido aumentando su producción. De 20 a 40 kilos cada dos meses.

Las ganancias aún son mínimas, apenas para solventar algunos gastos de su familia. Sin embargo, las mujeres entrevistadas reflejan gusto y satisfacción por el trabajo que realizan. La conjunción que han logrado con su producto, y las largas horas de convivencia que el trabajo les provee, ha hecho que se apropien de ese espacio donde laboran.

La empresa está constituida por la Presidenta, quien ocupa el cargo desde la fundación. La razón, según expresada por ella, es que ninguna de las mujeres ha querido asumir tal responsabilidad. Por ello, ella sigue en el cargo y además con gusto, pues ahora conoce mucho mejor las gestiones que deben hacerse para conseguir los financiamientos, o para la compra de semilla, conoce bien su oficio y además le ha permitido viajar a la ciudad de México para un encuentro sobre mujeres microempresarias.



CULTIVO DEL HONGO

Las decisiones las toman entre las cinco, en algunas ocasiones recurren a la autoridad municipal, sobre todo cuando requieren que por vía de esta autoridad se realicen algunas gestiones o se consiga algún tipo de apoyo que les permita continuar con su empresa. En el proceso de reclutamiento participan las cinco y, por medio de invitación expresa, algunas de las mujeres del pueblo de Amatlán.

Han tenido fuentes de financiamiento y apoyos por parte del Gobierno del Estado, en particular de la Subsecretaría de Desarrollo Agropecuario quien de hecho se encarga de hacer las gestiones correspondientes para el envío de la semilla, la capacitación de las mujeres y su intercambio de experiencias con otras mujeres. El Ayuntamiento participa con ellas por medio del préstamo del vehículo o en el auxilio para alguna gestión que requiera contar con el apoyo del gobierno municipal.

No tienen estudios financieros bien estructurados, sin embargo, debido a los años que ya tiene su empresa, tienen determinados costos de comercialización, producción y principales competidores. Al cultivar 10 kilos de hongos se obtiene una producción de 20 a 25 kilos.



DETALLE DEL CULTIVO DEL HONGO

La forma de comercialización de sus productos es con los mismos pobladores de Amatlán, quienes ya conocen del hongo y lo solicitan. Cuando la venta no se alcanza a cubrir en Amatlán, las mujeres venden el hongo en Ixtlán de Juárez. Cabe mencionar que, según la entrevista, son las mujeres de Amatlán las únicas que en la región de Pueblos Mancomunados

se dedican al cultivo del hongo seta. Por ello, se puede decir que contando con mayor financiamiento para la compra de semilla y el aumento de producción puede ser importante el nivel de comercialización que podría alcanzar esta empresa.

En un principio las mujeres de Yaa-Guetzy contaron con información técnica para la elaboración de sus productos. Entre los bienes inmuebles y muebles con los cuales cuenta la empresa se encuentran tres locales de 5 x 4 m², seis anaqueles, tanque de gas, leña, hidrómetro, mesa de secado, dos tambos de 200 litros, sillas, tinas y manguera. La capacidad de los locales es para sacar una producción aproximada de 90 kilos, es decir, mucho más del doble de lo que actualmente se produce.

Se lleva un control de inventarios, no sólo de los bienes muebles e inmuebles sino también de toda la materia prima requerida para el cultivo del hongo seta. El éxito reciente de la empresa se demuestra con un aumento de la producción con respecto al 2005 de 60%, aproximadamente.

Ixtlán de Juárez

Además de corresponder a cabecera distrital, Ixtlán de Juárez es un municipio que mantiene un régimen de bienes comunales, tiene una posesión de poco más de 19 mil hectáreas, manejada en forma colectiva por 450 comuneros.

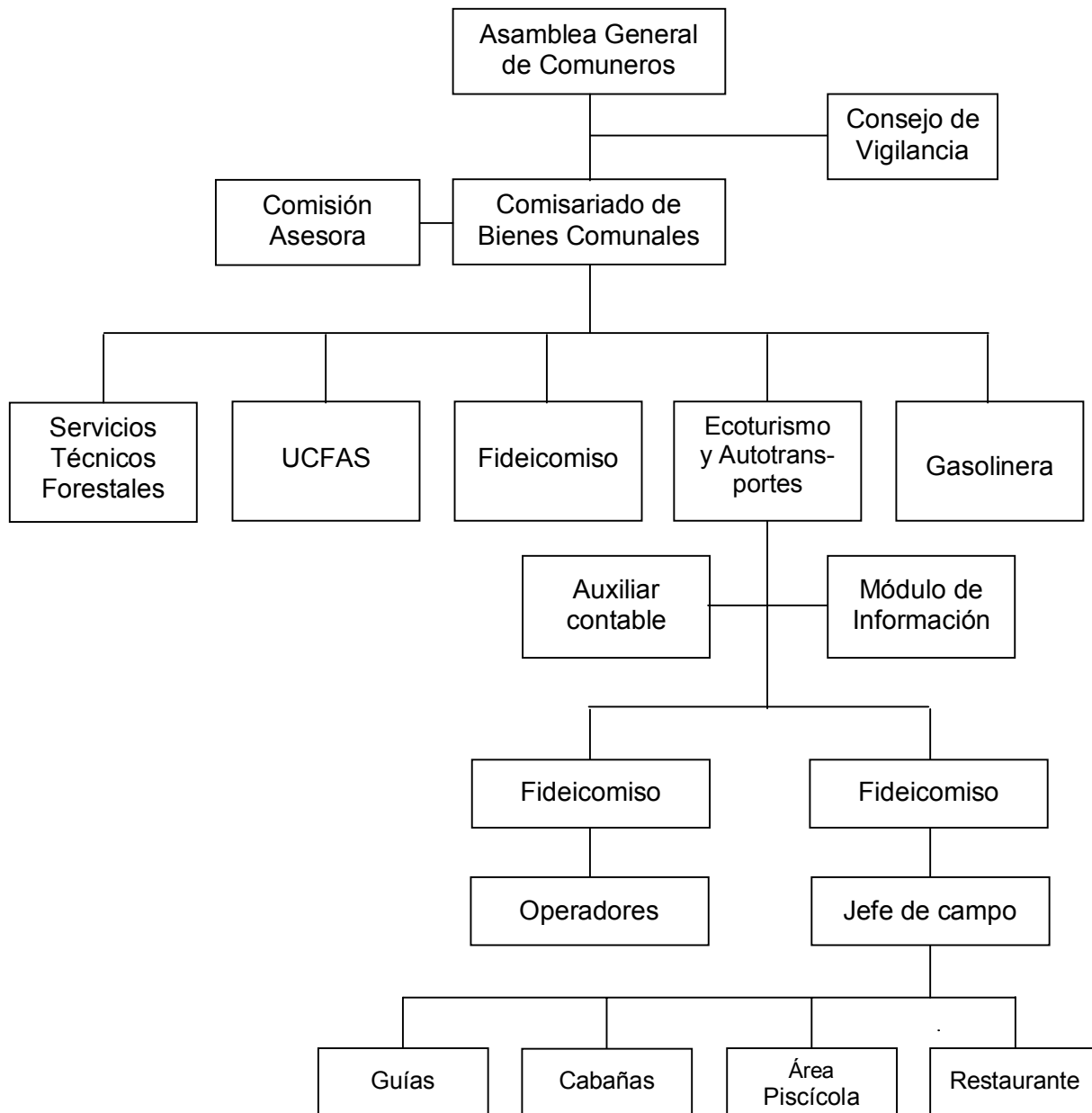


Desde finales de la década de 1980 la comunidad de Ixtlán se organizó para crear y gestionar sus empresas. Entre estas empresas se encuentran la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios, la empresa de ecoturismo y transportes, el fideicomiso, la gasolinera y Servicios Técnicos y Forestales.

El bosque es aprovechado a través de las autoridades comunitarias. Los proyectos de aprovechamiento son enviados desde el Comisariado de Bienes Comunales a la Comisión de Vigilancia que depura las propuestas para canalizarlas a la Asamblea General de Comuneros. La asamblea general de comuneros representa el órgano que en última instancia decide sobre las políticas de las

empresas. Asimismo, existe una Comisión Asesora que supervisa las actividades de las empresas comunales y un Comisariado de Bienes Comunales que se encarga de la gestión cotidiana de las cinco empresas y designa a un gerente para cada una de ellas.

ORGANIGRAMA 3.3
Estructura de bienes comunales de Ixtlán y sus empresas



El sistema de aprovechamiento del bosque y demás recursos parte de la elaboración de un plan de manejo a 10 años, previa autorización de las instancias correspondientes. Este plan de manejo se ha elaborado a través de ordenamientos territoriales comunitarios que definen las diferentes zonas de aprovechamiento, conservación y restauración. Además se elabora un programa operativo para el aprovechamiento anual.

Cabe señalar que Ixtlán representa la comunidad líder en la región, respecto al desarrollo de capacidades técnicas, organizativas, administrativas e industriales, lo que permite considerarla como un referente futuro para las comunidades que han emprendido proyectos productivos y empresas comunitarias en ésta y otras regiones.

Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios

De 1940 a 1956, en este municipio, una empresa privada explotó sus recursos forestales. Durante este periodo los comuneros adquirieron experiencia en el corte, el arrime de madera y las actividades del aserradero. El gobierno concesionó la zona a la empresa Fábrica de Papel Tuxtepec.

La Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios (UCFAS) surgió en 1988 como resultado de la eliminación de la concesión gubernamental otorgada a la empresa Fábrica de Papel Tuxtepec. A partir de ello llevaron a cabo acciones para el aprovechamiento y beneficio comunal de los recursos forestales.

La propuesta de fundación de la empresa forestal comunitaria originalmente surgió de la Asamblea General de Comuneros, y el diseño del proyecto se elaboró con base en un esquema de la misma organización. Su misión ha consistido en fomentar el crecimiento económico de la comunidad, diversificar las actividades productivas y procurar la sostenibilidad.

Las principales actividades de la UCFAS son la explotación forestal y la provisión de servicios relacionados con esa actividad económica, destacando la venta de madera en trozo. El manejo que ha hecho la UCFAS de los bosques la ha hecho acreedora de certificaciones y premios al mérito forestal, con base en los estándares nacionales e internacionales.

El éxito de la empresa motivó que la comunidad de Ixtlán llevara a cabo cambios importantes, expresados en la construcción de escuelas para la enseñanza media básica y el bachillerato. Con la UCFAS también se generaron fuentes de empleo y se promovió cierto bienestar social, así como las economías de escala alrededor de la empresa. La convivencia de la población no se alteró debido a que la empresa se organizó de acuerdo a la cultura e idiosincrasia de la población.

Desde sus orígenes, el financiamiento de la UCFAS ha provenido principalmente de la comunidad y en menor medida de créditos externos. El gerente general presenta al Consejo de Administración un plan de trabajo relativo a los proyectos de inversión. Las propuestas para actividades productivas o de desarrollo social se analizan en un Consejo de Vigilancia y en la Comisión Asesora para posteriormente canalizarse a la Asamblea en aras de su aprobación. En síntesis, en su organización participan la Asamblea General de Comuneros, el Consejo de Administración y el Gerente General de la empresa. Las decisiones se toman asignando prioridades y jerarquías a los problemas a afrontar.

Esta empresa cuenta con 160 empleados en promedio y beneficia directamente al mismo número de familias. Los beneficios de la empresa en un buen porcentaje se dedican a reinversiones de la misma, otro porcentaje al reparto de utilidades entre los trabajadores, otro tanto al Comisariado de Bienes Comunales para la ejecución de obras de beneficio social, otro tanto a la previsión social, otro porcentaje se canaliza a una reserva para el estudio y manejo integral forestal.

Las principales fuentes de financiamiento de la empresa forestal han sido los proyectos internos de manejo de capital, las aportaciones de la Asamblea General de Comuneros y cuando se han necesitado créditos se recurrió a la banca comercial. Se cuenta con estudios financieros y con estudios de precios y comercialización de sus productos realizados en el área de ventas y a nivel de los proyectos. Se tienen identificados a los competidores. Los costos de administración, de producción, de finanzas y ventas son manejados con una contabilidad formal, lo mismo que los inventarios realizados cada año. Las formas y estrategias de venta son definidas con base en un estudio de mercado, y la comercialización de los productos y servicios se realizan vía telefónica y se canaliza la mayor parte al Distrito Federal.

Los problemas que ha enfrentado principalmente la empresa han sido de tipo fiscal, al no definirse exactamente hasta qué punto como comunidad se tienen beneficios o exenciones fiscales; hasta dónde se tiene la obligación de pagar impuestos, sobre todo considerando que el régimen de bienes comunales aporta financiamiento para la construcción de obra pública y social.



ASERRADERO



SECADO DE MADERA

Es una empresa que no ha enfrentado conflictos internos o relacionados con el usufructo de los recursos naturales ni problemas financieros desde su fundación. La asistencia técnica y la asesoría son proporcionadas por un ingeniero industrial que trabaja para la empresa, y en caso de no poseerlas son contratadas a terceros.

Más allá de Ixtlán y de la Sierra Norte, las ventas de madera serrada y de madera estufada se hacen a clientes que por cuenta propia se dirigen a los aserraderos de la empresa. En ello influye la calidad de la madera y su certificación, los clientes le pueden dar un mayor valor agregado para revenderla, y el hecho de que la UCFAS está legalmente constituida.



CARPINTERÍA

Una parte de las utilidades son para realizar obra social: calles pavimentadas, drenaje, seguridad social y escuelas son los principales beneficios recibidos por la comunidad.

Entre los principales planes de la empresa están: modernizar su aserradero para reducir los costos, consolidar el proyecto de una fábrica

de muebles en la ciudad de México, generar mejores condiciones de competitividad en el mercado nacional e internacional y diversificar sus actividades.

Para el aprovechamiento sustentable de los recursos forestales, existe un plan de manejo integral forestal y se cuenta con una comisión técnica que en conjunto funcionan para decidir el área de explotación en el bosque. Son decisiones técnicas que no necesariamente pasan por la Asamblea General de Comuneros.²⁵



FÁBRICA DE MUEBLES

²⁵ Información proporcionada por el M.V.Z. Alberto Jesús Belmonte, Gerente de la Unidad de Producción Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán.

Empresa de Ecoturismo Comunal “Shiaa-Rua-Via”

En abril de 1997 surge la empresa comunal Shiaa-Rua-Via (cerro donde nace la nube) por iniciativa del biólogo Gustavo Ramírez Santiago (actualmente funcionario de la CONABIO). Esta empresa está dedicada a la provisión de servicios de ecoturismo, entre los cuales destacan caminatas guiadas, campismo, ciclismo de montaña y hospedaje en cabañas.

El proyecto que apunta al fortalecimiento de la actividad ecoturística en Ixtlán de Juárez ha pasado por varias etapas. Según sus promotores, en sus orígenes destaca el interés por la integración del desarrollo rural y la conservación de los recursos naturales para el beneficio de las poblaciones locales directamente involucradas en territorios que poseen importante biodiversidad; situación ésta que toma fuerza ante las inconsistencias del concepto oficial de Áreas Naturales Protegidas y que ha terminado por excluir a las comunidades locales del proceso de planeación y de la conservación de sus milenarios territorios. De esta forma, el proyecto comunal de ecoturismo apunta a generar alternativas complementarias para el aprovechamiento de recursos naturales en la comunidad, procurando la menor degradación del medio ambiente y aprovechando los recursos emanados de la explotación forestal.

Entre los objetivos de la empresa se encuentran:

- 1) Realizar acciones para la conservación del patrimonio cultural.
- 2) Rescatar la información oral y escrita relacionada con la historia, la cultura y el conocimiento de la biodiversidad local.
- 3) Hacer un aprovechamiento integral y más diversificado de los recursos naturales, de tal forma que sea reducida la presión sobre los explotados actualmente.
- 4) Definir áreas silvestres de alto valor biológico para su conservación.
- 5) A través del ecoturismo generar empleos que influyan en la distribución equitativa de los ingresos y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Los accionistas de la empresa son los mismos comuneros de Ixtlán, quienes tienen la facultad de tomar decisiones sobre el destino y administración de la misma. La estructura organizacional de la empresa coloca como máxima autoridad o principal órgano de decisión a la Asamblea General de Comuneros, la cual es representada por el Comisariado de Bienes Comunales.

La empresa comunal de ecoturismo cuenta con un auxiliar contable y con un módulo de información en la ciudad de Oaxaca, con un jefe de campo que coordina las actividades de los guías, el área piscícola, el restaurante, las cabañas y al velador. Genera cinco empleos directos en temporada baja –diez en temporada alta– y más de quince empleos indirectos. El administrador de la empresa conduce la gestión de la misma y toma decisiones operativas, busca los recursos y sus fuentes en dependencias de gobierno y organizaciones no gubernamentales. La Asamblea General de Comuneros se encarga de tomar las decisiones fundamentales de la empresa.



OFICINA DE ECOTURISMO EN IXTLÁN

En sus pretensiones por impulsar la formación del corredor turístico de la Sierra Norte, la Secretaría de Desarrollo Turístico ha ofrecido apoyo técnico a la empresa comunal de ecoturismo; sin embargo, ello no entorpece el hecho de que sea la comunidad de Ixtlán la que maneja el proyecto y la que lo diseña. En la elaboración del proyecto se tomaron en cuenta los conceptos de la población de experiencia, de los jóvenes, de los profesionistas de la localidad, de ex Presidentes Municipales y del Presidente del Comisariado.

La propuesta inicial se presentó al Comisariado de Bienes Comunales, órgano que la canalizó a la Asamblea General que aprobó sin problema alguno el proyecto y

el recurso financiero para su ejecución (40 ó 50% del total). Además, se ha recibido el apoyo financiero, con carácter de donación, por parte de la WWF (20%), de la autoridad municipal, de la PROCYMAC, perteneciente a la SEMARNAT (10%), la Comisión Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas (15%) y el resto del financiamiento por parte de la Secretaría de Desarrollo Turístico del Gobierno del Estado.



RESTAURANT ECOTURÍSTICO EN IXTLÁN

Para su implementación, el proyecto necesitó de varios cambios en la localidad: en la alimentación a ofrecer a los visitantes, en especial la introducción de comida vegetariana y la introducción de capacitación en las escuelas relativas para difundir entre la población la importancia de la empresa y de los recursos naturales de la región.

El territorio que abarca la empresa comprende el cerro de Los Pozuelos, los veneros de agua y una reserva comunal de 8,000 hectáreas (bosque y selva) resguardada por la empresa a causa de un mandato de la comunidad. La zona de hospedaje comprende seis cabañas con capacidad para seis personas y una para cuatro, un restaurante para 150 personas, así como 17 bicicletas y 20 equipos de campismo.

La empresa de ecoturismo cuenta con evaluaciones que parten de una estructura de contabilidad donde se observan las ganancias y las pérdidas.



CABAÑA EN IXTLÁN

Realiza estudios de precios y de comercialización de sus servicios en la ciudad de Oaxaca y en las comunidades cercanas que desarrollan la misma actividad. Sus estrategias de venta comprenden la promoción a través de folletos y la recomendación que los visitantes hacen a sus conocidos. Recibe asesoría e información técnica de parte de la Secretaría de Desarrollo Turístico, de fuentes privadas y ONGs. Su reglamento de trabajo básicamente comprende apartados relativos a horarios de trabajo y comportamiento de sus empleados. El proceso de reclutamiento y selección de personal considera que los empleados deben ser hijos de comuneros y que muestren cierto interés y visión sobre el ecoturismo.

Los beneficios, que han sido mayores a 20% durante el último año, quedan a disposición de la comunidad y es la Asamblea General de Comuneros quien decide sobre ellos. Los beneficios se planean a futuro debido a que el proyecto está en sus inicios. Para la ampliación de la empresa la propuesta puede durar hasta dos o tres meses en la Asamblea Comunal.

La empresa genera una derrama económica en Ixtlán debido a que los turistas visitan el mercado municipal y pequeños establecimientos de venta de alimentos, además de que los niños o jóvenes que poseen bicicletas las rentan y las ponen a disposición como uno de los servicios del proyecto.

Entre los obstáculos del proyecto han destacado la falta de recursos financieros para la ampliación de la infraestructura, del mobiliario y del equipo; así como la falta de continuidad de los administradores y la competencia que imponen proyectos similares en la región, toda vez que demanda una mejora en la calidad de los servicios. En general, no se han enfrentado conflictos internos, sólo los relativos a diferencias dentro de la Asamblea en cuanto al manejo de la empresa.

Los planes a largo plazo consideran una reorientación hacia el “turismo patrimonial comunitario sustentable”, esta propuesta, elaborada por el biólogo Gustavo Ramírez, significa un modelo de turismo manejado por la comunidad que

evite la pérdida de las raíces culturales, que aproveche lo que se tiene y complementarlo y que genere empleos a largo plazo sin deteriorar el medio ambiente.

Sus organizadores manejan el concepto de desarrollo sustentable y lo definen como el mejoramiento de la calidad de vida de la población con base en el aprovechamiento racional de los recursos naturales. A futuro lo que se espera es un crecimiento de la empresa y hacerse de una sustentabilidad, de tal manera que se convierta en líder de servicios turísticos en la Sierra Norte y en todo el estado. Además, se necesita que la organización cuente con autonomía para tomar decisiones, rindiendo cuentas al Comisariado de Bienes Comunales y a la Asamblea General de Comuneros. Se tienen expectativas también de destinar los recursos que genera la empresa a reinversiones. Entre otros servicios que se tienen proyectados destacan la introducción de trucha, contar con un restaurante completo, diversificar los servicios, instalar juegos infantiles con materiales de la región y puentes colgantes y ampliarse hacia el turismo de aventura.²⁶

Granja Trutícola “Shoo Bettoo”

Desde 1990 la comunidad de Ixtlán de Juárez inició actividades en un proyecto piscícola. La empresa creada fue la Granja Trutícola “Shoo Bettoo” (río de codornices), Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada, ubicada en la Carretera Tuxtepec-Oaxaca km 152.7. Después de un primer intento, esta empresa fracasó por razones técnicas.

Por iniciativa de un grupo de once comuneros de la tercera edad en febrero de 1997 se retomó el proyecto original. En el año 2002 se realiza su registro ante la Secretaría de la Reforma Agraria. Ya como empresa privada esta empresa se

²⁶ Información proporcionada por el T.F. Amado M. Méndez Pacheco, Coordinador de Ecoturismo, y el Sr. Diego Pérez Sánchez, Guía de Ecoturismo, ambos en Ixtlán de Juárez

propuso realizar una actividad productiva para generar recursos económicos y fuentes de trabajo para los comuneros, además de proveer a la comunidad un alimento de alto valor nutritivo.

Al obtener la autorización por parte de la Asamblea de Comuneros de la localidad para hacer uso de un terreno propiedad comunal, el grupo planeó cultivar truchas en sus diferentes etapas: alevinaje, desarrollo y engorda, de tal manera que el producto fuese comercializado. La infraestructura es propiedad de los socios. Las principales actividades de la empresa consisten en el cultivo de la trucha arcoiris, el comedor familiar que ofrece platillos de trucha preparada y la venta de trucha cruda al menudeo.

Recreando el mismo modelo de producción colectiva y de aprovechamiento de recursos naturales que prevalece en la comunidad, según sus fundadores los objetivos básicos de la organización consisten en:

- 1) La autosuficiencia alimentaria, de tal manera que se integre la proteína de la trucha a la dieta de la población.
- 2) La generación y diversificación de empleos aprovechando el rápido periodo de maduración económica de la acuacultura, las posibilidades que tiene esta actividad para fomentar el arraigo regional, así como la explotación de los recursos naturales, más allá de la tradicional actividad forestal desarrollada en el territorio de Ixtlán.
- 3) El aprovechamiento integral y eficiente de los recursos naturales, sobre todo de aquellos de tipo pesquero que aún no han sido explotados por parte de la comunidad. Dicha explotación asume el carácter de integral al procurarse un uso doble o triple del recurso natural, mediante materiales e insumos de bajo impacto ambiental, minimizando su deterioro y al practicarse un tratamiento y reciclaje productivo de desechos y subproductos con fines agropecuarios.
- 4) El desarrollo rural integral a partir de las tres condiciones previas, esto es, la acuacultura puede erigirse en una promotora del arraigo al ámbito rural y del desarrollo comunitario de la población involucrada.

Como objetivos específicos, el proyecto de la organización comprende:

- 1) Iniciar el primer laboratorio de reproducción de alevines en el estado de Oaxaca.
- 2) Construir estanques rectangulares para la crianza y crecimiento de trucha, así como de granjas circulares para el pie de cría.
- 3) Manejar crías de 0.5 a 7.5 g de peso individual promedio con alimento balanceado para su posterior siembra en el sistema de engorda.
- 4) Acondicionar el sistema de introducción de agua para el óptimo uso de este recurso en la fase de crianza y engorda.
- 5) Generar alternativas de ingresos a los productores de la comunidad de Ixtlán, con el fin de no depender únicamente de la explotación forestal y otras áreas de servicios.
- 6) Aprovechar y usar adecuadamente el recurso natural del agua mediante técnicas de utilización y tratamiento.
- 7) Brindar un servicio alimenticio de calidad a los consumidores locales y visitantes en las instalaciones de la granja, y comercializar el producto en el mercado local y regional.
- 8) Impulsar y complementar los servicios de ecoturismo que se ofrecen en la comunidad de Ixtlán de Juárez.

Hacia noviembre de 1997, se inicia el primer cultivo con el apoyo de técnicos provenientes de ASPRO y de la Comisión Nacional del Agua; sin embargo, la cosecha se perdió. El proyecto no se abandonó y es con los cursos de capacitación proporcionados por la SEMARNAT para el manejo de la trucha y el control de enfermedades que se insiste de nuevo en la empresa.

En el año 2000, el Fondo Regional UNOSJO, A.C. (Instituto Nacional Indigenista) proporcionó financiamiento para la construcción del comedor y de sus instalaciones, para la ampliación de estanques, y para las líneas de conducción y el suministro de alevines y alimentos. La finalidad de dichos apoyos consistió en atender la demanda de producto de trucha arcoiris en el restaurante y la venta directa al consumidor.

En un principio, el financiamiento se originó en apoyos de diferentes dependencias gubernamentales; y durante el crecimiento del proyecto se han solicitado diferentes créditos que han permitido seguir fortaleciéndolo.

El proceso de trabajo combina tecnologías y actividades emprendedoras de cada uno de los socios con base en sus habilidades y creatividades que facilitan una mayor productividad. Originalmente se vendía la trucha al menudeo a la población de Ixtlán y en otras comunidades vecinas, posteriormente, con la apertura del comedor familiar, el grueso de la producción se destina a él. La producción se programa con un año de anticipación para posicionar el producto en el mercado.

CUADRO 3.9
Apoyos financieros aportados por distintas fuentes

ASPRO	Recursos a base de empleo temporal, adquisición de alevines, alimentos.	\$50,000
SEMARNAT	Infraestructura para estanques, cursos de capacitación y dotación de alevines.	\$74,000
Secretaría de la Reforma Agraria	Recursos para la compra de alevines.	\$10,000

CUADRO 3.10
Créditos según diferentes fuentes

Comisariado de Bienes Comunales	\$60,000
Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán de Juárez	\$15,000
Instituto Nacional Indigenista a través del Fondo Regional UNOSJO, A.C.	\$300,000

Como parte de las relaciones de la empresa, se realizan visitas a otras granjas para obtener información técnica y para acceder a la semilla del alevín y al alimento balanceado (tal es el caso de las compras que se realizan en Toluca, Estado de

México). Además, con los viajes, los socios se actualizan en cuanto a los precios de venta y en cuanto a las epidemias que afectan a los peces.

Desde sus orígenes, el proyecto se ha visto favorecido por la interacción de los socios con técnicos que ofrecen asesoría y que por lo regular provienen de instituciones como ASPRO, las Comisiones Estatal y Nacional del Agua, el Instituto Nacional Indigenista, el Instituto Tecnológico de Oaxaca, la SEMARNAT, entre otros; así como de una empresa privada llamada Aqua Desarrollo radicada en Xico, Veracruz. En este sentido, la capacitación en cuanto a las técnicas y al proceso de producción son constantes.

Actualmente, la estructura organizativa de la Granja Trutícola “Shoo Bettoo” está constituida por un Consejo de Administración fundado con la participación de los ocho socios actuales, cuatro titulares que fueron los pioneros y cuatro suplentes, que sostienen reuniones mensuales para evaluar la situación del proyecto. Si bien no existen jerarquías en la organización, sí existen representantes de la misma ante terceros con la finalidad de realizar gestiones.

Las decisiones se toman a partir de la opinión general de los ocho socios, se elaboran propuestas y se aprueban por mayoría tras una votación. De los cuatro socios titulares, si bien todos conocen el proceso de producción y comercialización en su totalidad, cada uno se especializa en una actividad específica: cuidado de la granja, mantenimiento de animales, actividades del comedor, y asuntos financieros y de coordinación.

Al interior de la organización no existe un reglamento de trabajo debido a las relaciones de confianza entre los socios y a la entera dedicación que tienen respecto al trabajo. El proceso de reclutamiento y de selección de personal se basa en las relaciones familiares, a la confianza y en el criterio de emplear a personas educadas y trabajadoras. Con base en estudios contables se determinan los costos de administración, de producción, de finanzas y ventas.

En lo fundamental durante estos primeros años las ganancias se canalizan a la ampliación de la empresa después de liberar todos los compromisos relativos a los costos de producción y al pago de salarios de los trabajadores, de sus prestaciones y demás derechos laborales. El resto de las ganancias se reparten entre los socios comuneros y se participa con ayuda social a la comunidad, aportes para actividades educativas y festivas, cooperándose así con las autoridades y escuelas de Ixtlán. Esto es, con el servicio que prestan a la comunidad retribuyen el uso y usufructo del terreno y de los recursos naturales.

Entre los beneficios que aportan a la comunidad destacan: brindar empleo a los familiares de los comuneros, activar el comercio en las tiendas abarroteras de la localidad, fomentar la atracción de visitantes y la venta a los vecinos de Ixtlán a un precio más bajo que el expuesto al público en general. Esto es, se apoya a la comunidad a través de aportaciones organizativas y monetarias a las instituciones educativas y sociales de acuerdo a los usos y costumbres y a las directrices del Comisariado de Bienes Comunales.



COMEDOR

Con una producción anual de doce toneladas en una hectárea, la empresa genera empleo permanente a 15 habitantes de Ixtlán, y en temporada alta llega a emplear eventualmente hasta 30 personas; además, aproximadamente 20 personas más se benefician como proveedores de tortillas tlayudas, pan, verduras y abarrotos.

La sustentabilidad del proyecto radica en el manejo de los desechos en un lago de sedimentación que genera fertilizantes orgánicos apropiados para canalizarse a cultivos como el de berros y otras plantas, y que a la par sirve como mecanismo para

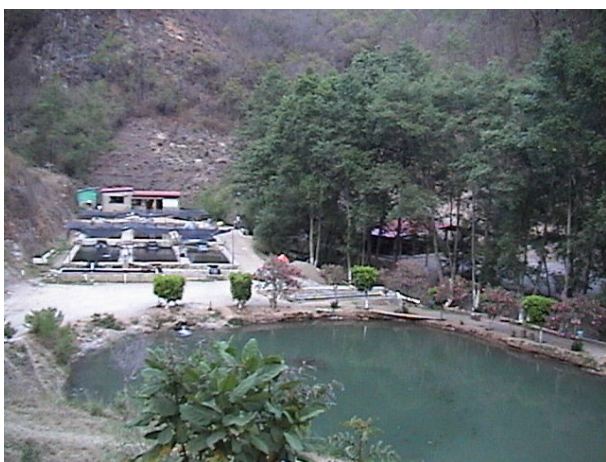
el tratamiento del agua utilizada antes de ser devuelta a su cauce; además, son liberadas en el río ciertas cantidades de alevines con la finalidad de incrementar la fauna en los afluentes que rodean a la granja. Destacan actividades como la instalación de aereadores que generan mayor oxígeno en el agua, y la construcción de galerías filtrantes con registros de retención de sólidos que evitan la introducción de agua con sedimentos.



ESTANQUES DE CULTIVO

Los socios han considerado que con la implementación del proyecto puede reducirse la migración, fortalecer las tradiciones y costumbres de la comunidad al momento en que la empresa coopera con las organizaciones comunitarias en las festividades populares. De igual manera, es un proyecto detonador que inspira el surgimiento de otros

parecidos en la región de la Sierra Norte, y que se ha convertido en una granja modelo que puede llegar a brindar capacitación e ideas a otros grupos, así como motivación hacia los campesinos para que éstos adopten las técnicas para la utilización racional de los recursos acuáticos.



CRIADERO DE TRUCHAS

La empresa ha sido reconocida estatal y nacionalmente con premios tras su participación en concursos. Como una perspectiva a futuro, la empresa aspira a ampliar sus instalaciones y a canalizar sus esfuerzos al establecimiento de un centro o laboratorio de reproducción de alevines que se convierta en el primero

del estado. En este sentido se proyecta que con este centro reproductor se satisfagan las necesidades del comedor familiar, de otras granjas de la Sierra Norte y de la entidad. Para ello se buscará disponer de una hectárea más de propiedad comunal, y se ofrecerá empleo a otros diez comuneros. Para el 2006 se proyecta lograr una meta que consiste en producir 17 toneladas de trucha a partir del terreno y del agua disponible hasta el presente.

Los socios reconocen que entre las causas de su éxito destacan la responsabilidad y perseverancia de los miembros de la empresa, los apoyos financieros y técnicos recibidos de las dependencias oficiales, así como la visita constante de los consumidores. En tanto que las dificultades enfrentadas radican en



ESTANQUE DE CULTIVO

la presencia de fenómenos naturales como la disminución de agua en el estiaje, la alta temperatura del agua, el agua turbulenta durante la época de lluvias; los cuales ocasionan que las truchas dejen de comer, viéndose así afectado su desarrollo y su engorda, y aumentada la probabilidad de muerte en la población de peces.

4

PROPUESTA PARA UN MODELO DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COMUNITARIAS

4.1 La gestión y administración de las empresas comunitarias: Estructura, desempeño y obstáculos

No cabe duda que las empresas de las comunidades analizadas han dado pasos significativos para constituir esquemas de aprovechamiento racional y sustentable de recursos naturales que han contribuido a la generación de empleos e ingresos para el desarrollo de sus propias comunidades.

También es cierto que las comunidades, a través de sus organizaciones, proyectos, productos y empresas sociales y comunitarias, han recorrido caminos nada fáciles y lo han hecho a diferentes velocidades, con pocos recursos, donde han adquirido experiencias importantes, pero también han enfrentado diversos obstáculos. De ahí que los casos revisados muestren heterogeneidad en sus capacidades organizativas, técnicas y económicas para sostener y llevar adelante las distintas empresas. Por ello, estas comunidades suelen responder de manera desigual a los retos que les van imponiendo el mercado y las políticas públicas, lo cual explica, en parte, la resistencia o facilidad para llevar a cabo innovaciones en sus estructuras organizacionales y adaptarse a nuevas circunstancias, “los postulados que realmente satisfagan las necesidades actuales y futuras del ser humano”,¹ en este caso de las comunidades de la Sierra Norte del estado de Oaxaca.

¹ Francisco Ballina Ríos, *Teoría de la administración: un enfoque alternativo*, México, UNAM-McGraw Hill, 2000.

Estos obstáculos se pueden identificar en cuatro niveles: sociopolítico, administrativo, económico e institucional.

A. Sociopolítico

La relación entre las lógicas de organización comunitaria y gestión empresarial parece representar una de las principales tensiones y problemáticas sobre la cual gira el funcionamiento y desempeño de las empresas y los proyectos productivos de las comunidades. Esta situación se refiere principalmente a que mientras las comunidades persiguen objetivos de subsistencia a partir del aprovechamiento y beneficio común de sus recursos, la inserción en los mercados los lleva a adoptar racionalidades basadas en criterios de eficiencia y competitividad, elementos que entran en conflicto con las estructuras tradicionales de participación comunitaria y socialización de los beneficios.

El manejo de las empresas se incorpora en un primer momento a las estructuras tradicionales de gobierno y toma de decisiones de las comunidades, donde el comisariado centraliza la gestión y la comunidad asigna cargos a diferentes miembros para integrar grupos de apoyo a la gestión y operación de las empresas.

El trabajo de gestión, administración y operación de las empresas forma parte de un servicio comunitario, con remuneración simbólica o incluso sin ella. Las iniciativas de gestión de las empresas comunitarias se ven así como una extensión de las prácticas de gobierno tradicionales de la comunidad y servicios que brindan sus miembros a través de sus cargos obligatorios.

En este sentido se han visualizado dos retos fundamentales que tienen las organizaciones comunitarias:

Primero, el impacto que tendrá su incorporación, cada vez mayor, hacia lógicas de intercambio a través del mercado o bien a través de los propios programas sectoriales federales y estatales, que incorporan a las comunidades hacia proyectos

productivos vía diferentes modalidades de conservación de recursos y el medio ambiente en los denominados servicios ambientales.

Segundo, la readaptación de los esquemas tradicionales de gestión de las empresas comunitarias a través de esquemas “gerenciales comunitarios”, que facilitan y mejoran los procesos de administración y gestión de las empresas. El reto aquí sería la manera de incorporar estos esquemas, sin trastocar las estructuras comunitarias básicas. Como se ha visto, dos de las comunidades analizadas ya están llevando a cabo este proceso con resultados favorables.

B. Administrativo

En el rubro administrativo, un fenómeno recurrente, en la mayoría de las comunidades, es el bajo nivel de profesionalización de los responsables de dirección de las empresas y el personal operativo, lo cual limita las posibilidades de asumir una gestión eficiente. Esto ciertamente es válido para las empresas comunales de Santa Catarina Ixtepeji y en menor medida en Pueblos Mancomunados, donde la gestión de las empresas la centraliza el propio Comisariado de Bienes Comunales (CBC), apoyándose en la creación de pequeños comités coordinadores para la operación de las empresas. En este caso los responsables de la gestión se capacitan durante la práctica cotidiana o a través de programas estatales y federales durante el tiempo que dura su incorporación a las empresas.

En el caso de las pequeñas empresas sociales, el problema es mucho mayor, ya que tienen menos recursos y oportunidades para resolver diversos problemas de manejo administrativo y de los propios procesos de producción, razón por la cual los ha llevado al punto de la quiebra durante sus primeros años de operación.

Las empresas comunales y sociales que enfrentan este problema suelen resolver parcialmente sus necesidades de administración contratando o incorporando servicios profesionales de administradores y/o contadores fuera de la comunidad.

Para acceder a un nivel de profesionalización es necesario tener educación para el trabajo:

La educación siempre estuvo y lo seguirá estando hasta que el sol se apague estrechamente ligada a la política y a la economía, es más, a nuestro juicio lo educativo es el ámbito de articulación entre los campos de la producción y de la dominación, entre los campos de la economía y de la política, de modo que todo acto educativo no presenta límpidamente ciertos contenidos científicos, tecnológicos o culturales sino que está preñado de factores políticos e ideológicos así como de elementos de tipo económico.²

Sin embargo, de los casos analizados resulta importante señalar que las comunidades de Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados generaron un cambio cualitativo en los procesos de gestión y administración, puesto que al reconocer las dificultades que enfrentan las instancias comunitarias en estos procesos, decidió otorgarle autonomía relativa a sus empresas, incorporando gerentes profesionales y cambios organizacionales que los llevaron a mejorar la gestión, los niveles de producción, eficiencia y participación en los mercados.

Lo que prevalece, sin embargo, en varias de las empresas estudiadas no es un sistema gerencial profesionalizado, sino esquemas centralizados en los comisariados que son elegidos por votación en las asambleas de la comunidad cada tres años. Esto representa un grave problema para las empresas comunitarias, toda vez que los puestos de dirección y operación de las empresas también cambian en ese mismo lapso de tiempo.

La rotación de los puestos de administración puede contribuir a evitar corrupción y centralización del poder en la gestión de las empresas, aunque también genera

² Horacio Radetich, *Los días que nos tocaron vivir. Notas sobre la educación, la sociología, la política y la economía contemporáneas*, México, Porrúa-Universidad Pedagógica Nacional, 2001, p. 28.

cierta ineficiencia, ya que se generan discontinuidades en los procesos de administración y operación de las empresas por la pérdida de experiencia acumulada y la formación semiprofesional de cuadros adquirida por experiencia y autoaprendizaje, lo cual crea la necesidad de capacitación permanente de nuevo personal. Con ello también parecen diluirse las visiones de desarrollo de mediano y largo plazo, ya que no es posible crear e instrumentar programas de desarrollo en horizontes de tiempo mayores a los tres años, lapso que dura la gestión y los cargos.

Otro problema suele reflejarse en la indefinición de las responsabilidades y capacidades en la empresa, dado que las asambleas comunales se ubican en el nivel más alto del organigrama de las comunidades, en ellas es justamente donde se asume y ejerce el derecho de decidir sobre asuntos importantes de las empresas, tales como la selección de personal, la comercialización, los proyectos de expansión, el destino de las utilidades, entre otros.

Las empresas comunitarias tuvieron que desarrollar mecanismos de vigilancia, transparencia y rendición de cuentas debido a los importantes recursos financieros que han manejado, especialmente los provenientes de las empresas forestales. Por ello se crearon comités revisores y de consulta para tratar de evitar problemas de corrupción o mal manejo, con ello se renovaron instancias como los consejos de caracterizados o se crearon consejos de vigilancia.

C. Económico

Las empresas comunitarias han enfrentado diversos obstáculos de orden económico para garantizar su permanencia y buen funcionamiento. Cabe destacar que las empresas forestales al ser los primeros proyectos y los que reportan mayores ingresos, se ubicaron como las empresas “madre”, ya que les permitió financiar proyectos productivos y empresas más pequeñas para aprovechamiento de productos no maderables.

En este aspecto cabe señalar la importancia que han tenido diversas fuentes de financiamiento a que han podido acceder las comunidades para crear nuevas empresas o desarrollar esquemas de expansión. En este sentido ha sido importante el acceso a recursos por parte de programas estatales y federales y a través de organizaciones internacionales como la WWF (World Wildlife Fund) y la Comisión Ambiental para América del Norte.

Bray y Merino³ señalan que existe una tendencia a pensar que las empresas comunitarias constantemente se encuentran al borde del colapso a causa del mal manejo, los altos costos de operación y la ineficiencia. Sin embargo, parece que la mayoría de las empresas tiene un manejo sano de sus finanzas. Esto es ciertamente válido para las empresas forestales, mientras que las empresas de productos no maderables, de más reciente aparición, pasan por un proceso normal de recuperación de la inversión, saneamiento y generación de ingresos que puede durar varios años, mientras logran alcanzar estándares mínimos de producción, productividad y posicionamiento en los mercados.

En comparación con las empresas privadas, la naturaleza de las empresas comunitarias permite generar cierto ahorro debido a que sus costos administrativos son menores ya que en los cargos, con baja o nula remuneración, recae la mayor parte de las funciones de administración. Por ello, el paso de un sistema de gestión comunal a uno de carácter empresarial radica precisamente en lo que puede representar para la comunidad contratar un equipo de administración profesional que percibiría remuneraciones mucho más elevadas en comparación con las existentes.

Las empresas comunitarias forestales que han incursionado con éxito en la producción de productos con mayor valor agregado tienen la posibilidad de hacerse llegar mayores ingresos y ganancias. Éste es el caso de la empresa forestal de

³ David Barton Bray y Leticia Merino Pérez, *La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias*, México, SEMARNAP-INE-Fundación Ford, 2005.

Ixtlán, que ha desarrollado una gran capacidad industrial para fabricar muebles en grandes volúmenes, además de la madera aserrada. Esto le permitió tener una fortaleza financiera sólida para contratar equipos de administradores profesionales, ser sujetos de crédito, generar planes de expansión y mejora de infraestructura, programas de desarrollo de mediano plazo y afianzar un nicho importante del mercado para sus productos en el propio estado de Oaxaca y a nivel nacional.

Las empresas comunitarias no maderables que realizan actividades como el ecoturismo, el envasado de agua de manantial y otras, suelen ser estrategias complementarias del ingreso de las comunidades y especialmente generan ingresos para los empleados de las empresas y sus familias.

Las empresas comunitarias, especialmente las forestales, generan ingresos y utilidades importantes al año, de los cuales se discute en las asambleas su destino. En las comunidades se tiene así una percepción de que las empresas son fuente de empleo y reparto de ganancias, más que un negocio que deba de manejarse con principios de rentabilidad económica.

En general, una parte de los ingresos se utiliza para generación de empleos y salarios. Las utilidades suelen ser no muy altas y son repartidas entre los comuneros que han adquirido derechos y cumplido con sus cargos y servicios a la comunidad. Otra cantidad se destina a inversiones de tipo social y, en el menor de los casos, se reinvierten en la empresa o se aplican a planes de conservación y manejo del bosque.

Las empresas comunitarias suelen beneficiar a las comunidades por los empleos generados y las remuneraciones de los trabajadores. Las empresas forestales, que son las más grandes, generan la mayor cantidad de empleos directos e indirectos, beneficiando también a las familias de los trabajadores. En la empresa forestal de Ixtepeji laboran alrededor de 100 trabajadores y se benefician alrededor de 400 comuneros, mientras que la empresa forestal de Ixtlán genera casi 200 empleos,

beneficiando a 384 comuneros. En contraste, las empresas de productos no maderables como el ecoturismo y el envasado de agua generan una cantidad mínima de empleos, variando entre 5 y 30 trabajadores, según la empresa.

Cabe señalar que las empresas comunitarias, si bien representan instancias importantes para crear empleos, ingresos y generar obra social en las comunidades, no se pueden considerar el eje del desarrollo local y regional, ya que hasta el momento resultan opciones limitadas, dado que los beneficios que brindan no resuelven los problemas de pobreza, marginación y exclusión social. Tan es así, que en la mayoría de las comunidades estudiadas persisten fuertes procesos migratorios.

Lo que cabe reconocer de las comunidades forestales con empresas comunitarias sería, en todo caso, que gozan de una posición relativamente mejor en términos de bienestar cuando se comparan con las comunidades de la región, que sólo explotan materia prima, no cuentan con ningún tipo de empresa o carecen de recursos importantes para explorar alternativas de esta naturaleza.

D. Institucional

Las poblaciones estudiadas han conformado verdaderas instituciones comunitarias que las han llevado a generar sus propias estructuras de gobierno, acuerdos y reglas que permiten la regulación de la vida comunitaria, el funcionamiento de las empresas y las formas de acceso y aprovechamiento de los recursos naturales, entre otros.

Sin embargo, las comunidades estudiadas no son entes aislados. Es un hecho que existen distintas formas y grados de articulación de las comunidades forestales y sus empresas hacia otras instancias de gobierno y esquemas de intervención pública y no gubernamental. Estos esquemas de vinculación resultan importantes, ya que a través de ellos se regulan los procesos que atañen a las formas de uso, acceso y comercialización de productos forestales. Además, a través de diferentes instancias gubernamentales se tiene acceso a formas de financiamiento y asesoría técnica,

factores que son importantes para impulsar las estrategias de desarrollo de las comunidades y de sus empresas.

El nivel federal incide de dos maneras en las comunidades forestales: primero, es la instancia que impone las formas de regulación del sector forestal a través de las distintas disposiciones legales y reglamentos; segundo, desde las distintas instituciones de la administración pública federal se llevan a cabo diversos programas que brindan asesoría técnica y son base para impulsar estrategias de diversificación productiva y conservación de recursos naturales y de la biodiversidad. Éste es el caso de los programas como PROCYMAF y COINBIO mencionados en las secciones anteriores.

En el nivel estatal, sucede algo similar, ya que las comunidades forestales han dependido, en cierta medida, de los programas sectoriales y/o regionales que se han constituido en su propia entidad y que han servido para impulsar estrategias productivas y organizativas de este tipo. Varias de las empresas comunitarias, de hecho, han recibido apoyos diversos de las instancias del gobierno estatal, tales como la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Economía.

En el nivel local los municipios aún presentan una débil capacidad para impulsar por sí mismos políticas de apoyo a las empresas comunitarias y menos de desarrollo regional sustentable, pues sus acciones se ven acotadas a otras áreas de gestión de la comunidad como salud y educación. En este caso las estructuras comunitarias son los espacios más importantes de decisión política y económica de interés de la comunidad. A ello se suma que los municipios poseen escasos recursos financieros, también tienen limitaciones en conocimientos y habilidades técnicas, administrativas y de gestión para llevar a cabo el diseño y la instrumentación de estrategias de desarrollo donde consideren el papel de la empresa comunitaria.

CUADRO 4.1
Características de las empresas comunitarias en materia de gestión y administración

COMUNIDADES	ADMINISTRACIÓN	GESTIÓN	TOMA DE DECISIONES	TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES E INVERSIÓN
Santa Catarina Ixtepeji	Centralizada en las autoridades comunales con baja profesionalización.	A cargo de autoridades comunales y Comités Coordinadores de cada empresa.	En Asamblea Comunal con propuestas del Consejo de Administración Comunal.	Rendiciones e informes mensuales y anuales a la Asamblea Comunal.	Bajo nivel de inversión y reparto de utilidades a comuneros. Obra social.
Pueblos Mancomunados	Con participación de las autoridades comunales y profesionalizada a cargo de los puestos de gestión de las empresas.	A cargo de autoridades comunales, Comités Coordinadores (sólo en ecoturismo) y Gerentes de cada empresa.	En Asamblea Comunal, el grupo de caracterizados y los coordinadores y gerentes de empresa.	Rendiciones e informes mensuales y anuales a la Asamblea Comunal.	Medio nivel de inversión y reparto de utilidades a comuneros. Obra social.
Ixtlán de Juárez	Autónoma respecto a la comunidad y profesionalizada.	A cargo de gerentes de cada empresa en coordinación con autoridades comunales y municipales.	Autonomía en los gerentes con referendos por la Asamblea Comunal.	Informes periódicos y anuales a la Asamblea de Comuneros.	Alto nivel de inversión y reparto de utilidades a comuneros. Obra social.

CUADRO 4.2

Características de las empresas comunitarias en aspectos económicos y de mercado

COMUNIDADES	FORMAS DE APROVECHAMIENTO DEL BOSQUE	NIVEL DE TRANSFORMACIÓN	DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA	MERCADO
Santa Catarina Ixtepeji	Según plan de manejo forestal a 10 años con refrendos anuales de extracción de madera. Aplicación de normas de producción sustentable bajo criterios de SmartWood Forest.	Producción de madera en rollo y aserrada certificada. Proyecto de producción de muebles a baja escala.	Incipiente: Empresas comunitarias en ecoturismo y envasado de agua de manantial. Proyectos en proceso: Extracción de resina. Microempresas sociales en flores, hongos, chocolate y hortalizas.	Posicionamiento en el mercado regional y participación en el mercado internacional de madera certificada. Participación incipiente en el mercado de envasado de agua y ecoturismo.
Pueblos Mancomunados	Suspendida por problemas de sanidad de ciertos sectores y conflictos agrarios intercomunitarios. Compra de madera en rollo a terceros para su transformación industrial.	Producción de madera aserrada y estufada. Alta capacidad instalada en dos aserraderos y proyecto inicial de producción industrial de muebles a gran escala.	Importante: Empresas comunitarias en ecoturismo, envasado de agua, minería, deshidratado de frutas. Microempresas sociales en producción de truchas, hongos, envasado de agua.	Participación en el mercado nacional e incursión en el mercado internacional (Estados Unidos y Portugal). Participación en el mercado regional en envasado de agua. Posicionamiento en el mercado nacional e internacional de opciones ecoturísticas.
Ixtlán de Juárez	Según plan de manejo forestal a 10 años con refrendos anuales de extracción de madera. Aplicación de normas de producción sustentable bajo criterios de SmartWood Forest.	Producción de madera aserrada, estufada y certificada. Alta capacidad de producción industrial de muebles.	Significativa: Empresas comunitarias en ecoturismo, gasera, gasolinera, servicios técnicos forestales. Microempresas sociales en fruticultura.	Posicionamiento en el mercado nacional e internacional en madera certificada. Posicionamiento en el mercado nacional e internacional de opciones ecoturísticas.

4.2 Consideraciones para un modelo de administración de las empresas comunitarias

La organización de las empresas analizadas bajo esquemas comunitarios resultan experiencias importantes porque han incorporado un conjunto de acuerdos que privilegian la mayor equidad social en el reparto de los beneficios, ejercicio de la democracia en las decisiones y sustentabilidad en las formas de aprovechamiento de sus recursos. Este tipo de cualidades favorecen que las comunidades se desarrollen bajo los principios que rigen los esquemas de desarrollo local/regional sustentable.

Sin embargo, en la medida que las instituciones comunitarias, a través de sus empresas, se incorporan al mercado y a los mecanismos de regulación que impone la legislación nacional y los propios programas sectoriales estatales y federales, han afrontado diversos retos, adaptando su funcionamiento a través de la incorporación de diversos cambios en sus estructuras organizativas comunitarias y de gestión de sus empresas. Estos cambios y adaptaciones incipientes se han resuelto sobre la marcha y de manera reactiva, es decir, en la medida que los problemas que van afrontando adquieren tal dimensión que amenazan la estabilidad y permanencia de las empresas.

Es por ello necesario conservar los valores internos para no caer en el nuevo léxico empresarial-neoliberal:

A la discriminación se le llama “evaluación”, a la privatización “desregulación”, a los despidos masivos “racionalización” y a los exámenes “reactivos o instrumentos”. Los hombres y las mujeres ya no somos ciudadanos sino “recursos humanos” o “capital humano” (lo que es aun peor) y la publicación de un artículo científico o de difusión dejó de ser un ejercicio del espíritu analítico para ser un “producto” que puede ser medido en “puntos” que misteriosamente se transforman en “estímulos”. “La globalización” es un término estrella en todo discurso oficial sobre lo educativo y cosas tales como la “competitividad”, la “calidad”, la “excelencia”, los “méritos”, el “arbitraje”, el “éxito”, el “liderazgo” y demás superficialidad retóricas y frivolidades propias de la nueva “filosofía”

de la “superación personal”, han sustituido la vieja, sólida y significativa terminología de las disciplinas tradicionalmente ocupadas de reflexionar sobre lo educativo.⁴

En los casos analizados, las comunidades presentan diversas modalidades en sus estructuras organizativas y de gestión de sus empresas. Resulta evidente un proceso evolutivo donde los obstáculos que presentan los sistemas centralizados en las autoridades comunitarias están dando pasos hacia esquemas semidescentralizados y descentralizados, fortaleciendo las figuras de coordinadores locales y gerentes comunitarios. Este proceso evolutivo ha resultado quizás el cambio cualitativo más significativo en la estructura organizativa y de gestión de empresas comunitarias, pues a través de la figura de gerente o administrador ha emanado una mejor conceptualización en la conducción de empresas de esta naturaleza, con resultados favorables en el manejo de las empresas y su inserción en los mercados.

Sin embargo, la sola incorporación de este cambio en el campo de los responsables de gestión y administración resulta insuficiente, pues los procesos de administración tienen que manifestarse en otras esferas de la estructura y funcionamiento de las empresas. Por ello, resulta pertinente llevar a cabo una propuesta que bajo un enfoque más integral de los procesos de administración tienda a mejorar y hacer eficientes los procesos de gestión de las empresas comunitarias.

A partir de la aplicación de la Encuesta B sobre los procesos de gestión y administración de las empresas comunitarias (véase Anexo Metodológico) se desprende que la mayoría de las empresas, con excepción de Ixtlán de Juárez, carecen de un sistema filosófico, es decir, no tienen clara su visión, misión, los valores que las rigen y su código de ética.

⁴ Horacio Radetich, *op. cit.*, p. 31.

Al revisar su sistema administrativo se observó que tienen definido el objetivo general y cuentan con una estructura organizacional definida, pero aún no cuentan con descripción de puestos y manuales de organización y procedimientos. De la misma manera, aunque las empresas comunitarias se rigen por sus propios acuerdos de asamblea, carecen de políticas explícitas que permitan apuntalar el desarrollo de los proyectos y la misma empresa.

Salvo el proceso de aprovechamiento forestal que requiere de programas decenales de aprovechamiento impuestos por las instituciones en materia ambiental, las diversas empresas no forestales carecen de planes de desarrollo a mediano y largo plazo, pues únicamente se cuenta con las directrices anuales que se definen en las propias instancias comunitarias.

Cabe destacar que en materia de planeación, el caso de Pueblos Mancomunados había realizado un esfuerzo importante al elaborar hace 8 años su primer Plan de Desarrollo Sustentable, donde se habían incorporado objetivos y estrategias explícitas sobre el desarrollo de los proyectos productivos, sus empresas comunitarias, los esquemas de aprovechamiento de recursos y los beneficios sociales. Sin embargo, este plan quedó únicamente como un documento normativo, ya que careció de seguimiento y evaluación, además que actualmente los conflictos internos de esta organización han dificultado la elaboración de nuevos programas de desarrollo.

En este mismo aspecto, recientemente, Ixtlán de Juárez ha iniciado los primeros ejercicios de planeación estratégica comunitaria a manera de identificar las oportunidades y amenazas para trazar la mejor ruta en sus procesos de desarrollo hacia los próximos 10 años.

Cabe señalar que, salvo esta excepción, la carencia de planeación provoca que no exista un planteamiento a largo plazo sobre la utilización de los recursos. La planeación tiene un sentido más bien de carácter reactivo centrado en generar

respuestas a problemas y necesidades inmediatas de las empresas. Al no contar con esquemas proactivos, el enfoque de la productividad y de la maximización de los recursos aún dista mucho en incorporarse.

Analizando el tema del desempeño económico, en estas empresas se desarrolla bajo una tensión permanente, puesto que al perseguir primordialmente objetivos sociales e incorporarse simultáneamente al mercado, se dificulta incorporar esquemas de maximización de la producción y las ganancias. Esto les impide eventualmente ser competitivas y traspasar los mercados regionales.

Cabe señalar que si bien estas empresas se han convencido de la necesidad de incorporar gerentes o administradores de las empresas, quienes toman decisiones cotidianas en la operación de las empresas, en la mayoría de los casos las decisiones trascendentes son centralizadas en la Asamblea de Comuneros y el propio CBC.

Esta situación se refleja en lo relacionado con el presupuesto, pues al ser sometido a la aprobación de la asamblea, esta instancia decide sobre su destino, es decir, aspectos como nuevas inversiones, créditos, financiamiento y nuevos programas.

En relación a la toma de decisiones en las empresas comunitarias, este tema suele ser muy complejo. Cuando se trata del gerente, éste debe aportar los proyectos y planes con las pruebas que sustenten las decisiones a tomar. El gerente puede incluso llegar a un acuerdo con el CBC, éste a su vez asciende en la línea para llegar a la toma de decisiones, pero tiene que persuadir y consultar a los miembros de la Asamblea de Caracterizados o las instancias de asesores correspondientes de la propia comunidad, hasta lograr la aprobación de las personas que más influyen en las decisiones de la asamblea y, posteriormente llevar el tema a decidir al seno de la Asamblea General de Comuneros.

Sin embargo, después de haber tomado el tiempo en ese ascender en la línea de autoridad para las decisiones, cabe la posibilidad de que en asamblea se decida de manera no favorable, esto debido a que muchas veces en las discusiones de asamblea se interpretan los datos de manera errónea o se confunden temas eminentemente técnicos con otros de carácter político, de ahí lo complicado en el proceso de la toma de decisiones.

La toma de decisiones suele dificultarse debido a una extensa cadena de intermediación en el proceso de comunicación, esto es que el proceso de comunicación además de pasar por diversas instancias (Gerente → Comisariado → Caracterizados → Asamblea General) es informal y, por tanto, complicado. Para evitarlo tendría que estar el gerente presente en todas las reuniones para pulsar la problemática y cabildear a fin de allanar el camino para la toma de decisiones. Al final de cada asamblea el gerente tiene que revisar las minutas y actas para incorporar nuevos cambios en los procesos de gestión y funcionamiento de las empresas. Los planes pueden afectarse sobre todo cada tres años, con el cambio del CBC y cada año con el cambio de presidente municipal.

En relación al sistema de calidad, los gerentes entrevistados manifestaron que tienen identificados a los clientes y aunque reconocen como cliente al consumidor final, el sistema de calidad no reconoce como clientes a todos los que intervienen en el proceso de producción total. Se señala tener reconocimiento de sus clientes en cuanto a la calidad del producto pero no al servicio que brindan por ser deficiente. Al mencionar calidad, necesariamente se piensa en el cliente interno, como se mencionó no identificado como tal, su relación es complicada pues juega todo el tiempo el binomio empleado-propietario o comunero.

En cuanto a su sistema de organización, básicamente en relación a los recursos humanos, la relación social siempre está presente en la rutina de la empresa, pues es motivo de alta rotación. Los trabajadores se incorporan en el ambiente social que se genera en la propia comunidad, que empieza con la participación en el

cumplimiento de funciones pequeñas con las diferentes encomiendas que la asamblea de la comunidad confiere a los ciudadanos. Puede un ciudadano, por cierto generalmente sólo varón, iniciar desde ser topil en la comunidad hasta llegar a ocupar por mandato de asamblea el puesto de Comisariado de Bienes Comunales.

No está definido ni estandarizado perfil alguno para ello, más bien, depende de cómo califica la comunidad el desempeño en cargos anteriores. Para ser comisario se tienen que desempeñar antes varios cargos, y después cabe la posibilidad de que la comunidad los considere como personas honradas, responsables, comprometidas y con gran poder de influencia sobre otros, por tanto, algunos llegan a formar parte de la Asamblea de Caracterizados u otras instancias de consulta o supervisión, o sea, de las personas importantes e influyentes en quienes confía la comunidad.

El proceso de desarrollo humano en estas empresas es diferente. Las condiciones laborales, en ciertos casos, superan las condiciones de ley. Sin embargo, la rotación propia de cualquier empresa, más la rotación debido a los cambios sociales para hacer cumplir las decisiones de asamblea, provocan severos problemas en el desempeño de las empresas. La falta de cultura laboral provoca ausentismo, baja productividad y, por ende, baja en las ventas, ya que incluso se suspenden las actividades en la empresa durante las festividades de la comunidad y otras que se celebran a lo largo del año.

La alta rotación de personal obliga a una constante capacitación de manera informal, aunque cada vez es más recurrente el apoyo de cursos de capacitación ofrecidos por diversos programas gubernamentales. Con la experiencia en el desempeño del puesto, los empleados tienen la posibilidad de ascender y ocupar puestos de mejor nivel.

Para mejorar las relaciones laborales, se ha desarrollado, en casi todos los casos, reglamentos de trabajo, lo que ha facilitado el funcionamiento de la empresa y

la relación entre los trabajadores y los dirigentes de las empresas. Estos reglamentos son aprobados por la Asamblea General de las respectivas comunidades.

En cuanto a su sistema tecnológico, los procedimientos de control de la información son tanto rudimentarios como modernos. En el caso de la comunidad de Ixtepeji se carece de los especialistas en materia contable, fiscal y financiera, lo que determina que recurran a servicios de asesoría externa. Por su parte el uso por los empleados de equipo informático requiere de constante capacitación y supervisión.

Al concluir el diagnóstico de la forma de administrar las empresas comunitarias se puede señalar que es conveniente que las personas que ocupen los puestos de dirección de las empresas deben de:

- 1) Conocer previamente los usos y costumbres de la región, así como los estatutos comunales que definen los acuerdos que rigen las instituciones comunitarias.
- 2) Conocer la legislación y los programas que tienen incidencia en las comunidades de tipo forestal y que cada vez tienden a condicionar el desempeño de los proyectos maderables, no maderables y servicios ambientales.
- 3) Desarrollar la habilidad de poder influir en el Comisariado, ya que la persona que ocupa este cargo tiene gran poder de influencia en la comunidad.
- 4) Mantener un sistema de comunicación constante con todas las partes involucradas en las empresas.
- 5) Implementar un sistema de educación empresarial, donde participen no sólo los empleados, sino los integrantes de la Asamblea General de Comuneros, la Asamblea de Caracterizados, el Comisariado de Bienes Comunales, ya que en todos ellos recaen muchas de las decisiones a tomar tanto de las empresas como de la comunidad en general.
- 6) Tener capacidad de negociación y manejar un lenguaje sencillo a manera de establecer una mayor comunicación con los comuneros

Vale la pena insistir que el manejo de recursos sobre esquemas explícitos de conservación y aprovechamiento racional de los recursos a través de programas de manejo local o regional también sería una consideración importante. En este sentido debe hacerse hincapié en el valor de esquemas proactivos, estratégicos y sustentables de la planeación, en el cual las herramientas administrativas se convierten en instrumentos que facilitan mejores condiciones para la gestión de las empresas. Por ello, surge la propia necesidad de implementar un modelo de administración adaptado a las propias condiciones y objetivos de participación amplia, socialización de los beneficios y cuidado de los recursos naturales, inscritos en la lógica de funcionamiento de las instituciones comunitarias.

Esta propuesta tendría que hacer compatible estos atributos sociales con la necesidad de detonar procesos de desarrollo regional amplios, diversificados y sostenidos a través del funcionamiento de las empresas comunitarias rentables y con inserciones favorables en los mercados.

4.3 El modelo administrativo propuesto

Después de haber realizado un diagnóstico del desempeño y las condiciones administrativas de las empresas comunitarias, de revisar las condiciones que presenta la economía de las comunidades, de observar el perfil de quienes han llevado la administración de las mismas y de conocer la incidencia que tienen los acuerdos que se gestan en las instituciones comunitarias se considera que la estructura del modelo administrativo debe estar basada en un **proceso tutorial**, o sea, el desarrollo de una serie de técnicas y herramientas administrativas sencillas, bajo la dirección de una persona con dominio de las mismas y con la habilidad suficiente para adaptarlo y persuadir de su uso institucionalizado a las personas en quienes reside gran parte de las decisiones para su implementación, o sea, de los miembros del Comisariado de Bienes Comunales y de la Asamblea de Caracterizados o instancias similares.

La mayoría de las empresas estudiadas, a excepción de Ixtlán de Juárez, carecen de sistema filosófico, es decir, no tienen clara su visión, misión, los valores que las rigen y su código de ética. En su sistema administrativo tienen definido su objetivo general y cuentan con estructura definida, pero carecen de descripciones de puestos y manuales de organización y procedimientos, se rigen por acuerdos de asamblea y carecen de políticas explícitas que apuntalen el desarrollo de los proyectos, igualmente carecen de planes de desarrollo a mediano y largo plazo. A excepción de las de aprovechamiento forestal, la carencia de planeación provoca que no exista un planteamiento a largo plazo sobre la utilización de los recursos.

En estas empresas, las decisiones trascendentes son centralizadas en la Asamblea de Comuneros y en el CBC, en su sistema de calidad reconocen como cliente al consumidor final pero no a todos los que intervienen en los procesos productivos. En su sistema de organización de recursos humanos, éste está en función de las necesidades de la comunidad y de las decisiones de la asamblea, por lo anterior la capacitación al personal se dificulta. Igualmente el sistema tecnológico en cuanto a procedimientos de control de información en algunos casos es rudimentario.

Con base en todo lo anterior, se presenta una propuesta de modelo administrativo claro y sencillo, que ayude a resolver los problemas aquí planteados. De tal forma, el modelo tiene por objeto facilitar la administración de las empresas comunitarias mediante la aplicación de herramientas que faciliten el desempeño de las actividades de gestión y administración. Pretende incrementar el desempeño y la rentabilidad de las empresas, lo cual beneficiará directamente a los comuneros propietarios de las empresas; elevar la calidad de los productos y/o servicios para incrementar la satisfacción de los clientes e incrementar la satisfacción de los colaboradores.

El modelo se sustenta en un planteamiento que recupera referentes teóricos y una serie de formatos para facilitar el desarrollo de las funciones administrativas

básicas, de tal forma que en su aplicación se logre una integración sistemática, sin erosionar los valores y las costumbres de las comunidades.

Recordemos que este tipo de empresas comunitarias de la Sierra Norte de Oaxaca se encuentran fuertemente vinculadas a la función pública, la vida de los actores sociales, el bienestar general y la eficiencia administrativa que se pretende en las empresas. Lo que hace a este tipo de administración una tarea compleja y analógicamente: “deben estas empresas también fortalecer la vida en común y contribuir a la satisfacción de las necesidades y desarrollo de la sociedad y por supuesto a promover la calidad de la vida misma”,⁵ y aunque corresponde a la función pública en esencia, en el caso que nos ocupa está entrelazada en la misma administración de las empresas de tipo social, al recaer la responsabilidad de la toma de decisiones en los responsables de la función pública, en los miembros de la Asamblea de Comuneros, del Comisariado de Bienes Comunales y de la Asamblea de Caracterizados siempre designados según los esquemas tradicionales de usos y costumbres.

Es de vital importancia el papel del Comisariado de Bienes Comunales, por su elevado nivel de influencia y persuasión en la comunidad y del administrador de las empresas o proyectos productivos, quien deberá ejercer un liderazgo capaz de generar motivación y consenso hacia el cumplimiento de los objetivos, las metas, y la visión para guiar a las organizaciones e impulsar el desarrollo personal de quienes en ellas colaboran.

El esquema aquí planteado es de fácil interpretación y seguimiento con la finalidad de que al aceptarlo se logre su institucionalización y sus resultados se vean reflejados en el mediano y largo plazo, pues pretende llevar de la mano las funciones administrativas básicas respetando en todo momento los valores humanos, la cultura

⁵ Roberto Moreno Espinosa, *La administración estatal y municipal en el estado de México en los procesos de globalización, apertura e intercambio*, México, IAPEM, 1996.

de la región y la integración de todas aquellas personas que tienen relación con las empresas comunales, logrando con todo ello el impacto esperado en los resultados y en el desarrollo de la región.

El modelo de administración tiene su fundamento en la Teoría Funcional de la Administración planteada por Henry Fayol⁶ y aceptada como parte de la administración científica. La aportación de Fayol radica en que observó que independientemente de las tareas que realice una organización, ésta implicará actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, y que para administrar una organización existen también seis funciones básicas: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contabilidad y administración. Además este autor detalló 14 principios de administración, que son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de dirección, unidad de mando, subordinación al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa y espíritu de grupo, que al observarse, ayudan a llevar una administración más ágil y eficiente. Independientemente de que han transcurrido muchos años desde que estas aportaciones fueron hechas a la administración, ya que el libro *Administration Industrielle et Générale*, que reúne la experiencia del autor como gerente de una empresa minera, fue publicado en Francia en 1916, y no fue hasta 1946 que se dio a conocer en América después de la Segunda Guerra Mundial y aunque han pasado muchos años sus conceptos son aún vigentes. En esta corriente del pensamiento administrativo el trabajo del autor mencionado es ampliamente reconocido unos años después, dando a su concepción el justo valor por el hincapié hecho siempre en la importancia de la planeación pues, como mencionaba, una pobre o rica planeación era la punta de lanza en el desenvolvimiento de las funciones de una organización a largo plazo. Al pasar de los años, la única modificación a todos estos conceptos es la simplificación del proceso a planeación, organización,

⁶ Claude S. George, *Historia del pensamiento administrativo*, 2ª ed., España, Prentice Hall Internacional, 1998.

dirección y control, al considerar a la coordinación inmersa en todos las etapas anteriores.

Muchos autores posteriores como James D. Mooney y Alan Reiley en *Onward Industry* y Luther Gulick y Lyndall Urwick con *Papers of science of administration*,⁷ popularizaron las ideas de Fayol y sus principios de unidad de mando, tramo de control, etc. en el diseño de organizaciones.

Se han tomado en consideración también las aportaciones vigentes del sociólogo Max Weber⁸ en relación a su teoría burocrática, pues éste señaló que en la medida de que las organizaciones son mayores requieren de un conjunto de procedimientos y reglas que orienten a los empleados. Con base en esto, desarrolló la noción de burocracia como la forma ideal de organización, siempre y cuando se observen como principios básicos una bien definida autoridad jerárquica, división del trabajo en la especialización, un sistema de reglas que definan las responsabilidades y los derechos de cada miembro de la organización, un sistema de procedimientos bien definidos para orientar la realización del trabajo, una selección de los empleados basado en el criterio del mejor candidato o de la excelencia técnica y una toma de decisiones racionales e impersonales.

Estos principios, propone el autor, hacen que las organizaciones sean superiores debido a la precisión, velocidad, objetividad y continuidad, y que en nuestros días debe también buscar una empresa social o comunal. Esta teoría se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de los objetivos.

Ambas teorías, la funcional y la burocrática, son similares, aunque la de Fayol es más flexible y para Weber cualquier desviación a su modelo es causa de ineficiencia.

⁷ *Ibid.*

⁸ Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, 6ª ed., México, International Thomson Editores, 2000.

La teoría burocrática es particularmente eficiente y además, bien aplicada proporciona por sí misma control y coordinación. Al lograr la estandarización de los procesos productivos se estaría llevando a las empresas sociales a la posibilidad de competir en un mundo globalizado.

Se han considerado también las aportaciones de la Teoría de la Calidad con sus muchos exponentes, iniciando con Deming, pues ya no puede concebirse una buena y eficiente organización sin el uso institucionalizado del control estadístico de la calidad propuesto por este autor, que centra su atención en los registros históricos de los eventos realizados.⁹ Es importante, en nuestro caso de estudio, que las empresas comunitarias aceleren su desarrollo con el uso de herramientas estadísticas que les permitan conocer los casos de “éxito y error”, para hacer más efectiva y ágil la toma de decisiones. Tampoco debe obviarse el énfasis indispensable que debe tener en la actualidad la mejora continua. Por otro lado y de igual importancia, las valiosas aportaciones de varios autores e investigadores de diferentes ramas que han contribuido con la aplicación de técnicas exactas y de quienes han hecho aportaciones para comprender y tratar a las organizaciones en sus diversos contextos sociales, conocimientos que en su conjunto forman la Teoría de la Contingencia en la administración,¹⁰ autores que señala Luis Arturo Rivas Tovar en el Curso-Taller Nuevas Tendencias del Desarrollo Organizacional CEDA y que menciona, por ejemplo, Lowell Julliard Carr que introdujo la idea del *análisis situacional* en la sociología; Kurt Lewin, fundador de la psicología social, que propuso la idea de “clima psicológico”; las aportaciones de la Harvard Business School que introduce con el método de estudio de casos la idea de que existe un aspecto único para cada organización, y que el análisis de las debilidades de una empresa debe realizarse individualmente ya que no hay panaceas universales. En 1951, Frederik Fielder desarrolló la teoría de que el liderazgo efectivo depende de la situación, de

⁹ Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*, Colombia, Norma, 1986.

¹⁰ Don Hellriegel y John W. Slocum, *Administración*, 7ª ed., México, International Thomson Editores, 1998.

las características del líder, de la naturaleza del grupo y de la tarea; su teoría sugiere que bajo condiciones extremas un líder autocrático era necesario. John Morse y Jay Lorsch, que al realizar estudios en cuatro empresas con giros diferentes, de las que dos tenían proceso de manufactura y dos dedicadas a la investigación y desarrollo, de cada grupo una tenía buen desempeño y la otra un pobre desempeño. El propósito era descubrir qué prácticas administrativas realizaban las compañías de éxito y sorpresivamente descubrieron que con prácticas contrarias las empresas eran exitosas.

Otras investigaciones como las de Tom Burns G. M. y Stalker, sicólogos industriales de la Gran Bretaña, fueron los primeros en establecer las vinculaciones entre la estructura de la organización, el medio ambiente y la tecnología.

La identificación de esas variables, medio ambiente y tecnología, son las que producen mayor impacto sobre la organización; ya que predicen las diferencias en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

Así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para una eficacia óptima, con el fin de alcanzar los objetivos de las empresas dentro de un ambiente también cambiante.

Todos estos referentes hicieron que se conceptualizara un sistema administrativo contextualizado por el ambiente, la tecnología y el tamaño de las organizaciones. Por tanto, las aportaciones de la Teoría de la Contingencia representan dentro del conocimiento en administración una diferencia, pues ésta no plantea una visión “totalizante”, sino que al parecer, su mejor definición puede resumirse en una frase: “*depende de las circunstancias*”, y tal vez debiéramos de agregar, de las circunstancias y de las capacidades administrativas del gerente, de su comprensión del medio ambiente y de su sentido común e inteligencia para aplicar las técnicas administrativas que mejor convengan a cada organización en particular. En nuestro caso debemos considerar la aplicación de esta teoría, para destacar que son las

características ambientales las que deben condicionar a la organización, visualizando a cada empresa como un sistema con subsistemas y delineado en relación a un suprasistema que da a cada empresa una organización específica.

Aunado a lo anterior, no podemos dejar de hablar de las aportaciones de Porter¹¹ en su estudio del diamante nacional, ya que como menciona el autor, debemos de generar ventajas competitivas más que comparativas, porque si bien es cierto que en el caso que nos ocupa se cuenta ahora con los recursos naturales suficientes, es necesario prever y generar otro tipo de ventajas sobre los competidores para mantenerse a largo plazo en el mercado y no depender en exclusiva de los recursos naturales actuales de la zona, es decir, hacer ejercicio pleno de la concepción del desarrollo sustentable de los recursos.

Con la finalidad de que la conceptualización, comprensión y aplicación del modelo sea de manera ágil se esquematiza utilizando la figura de un aeroplano, enfatizando que en el vuelo de un avión cualquier error puede causar efectos irremediables y para evitarlos es necesaria la pericia y experiencia del piloto y, en el caso que nos ocupa, será necesaria la pericia, experiencia y habilidades gerenciales del administrador, quien deberá conducir el vuelo hacia el logro de los objetivos planteados por la Asamblea General de Comuneros, sorteando toda decisión tomada por la propia asamblea en relación a los recursos financieros y nivelando en todo momento los efectos negativos provocados por el factor humano, como son: la excesiva rotación de personal, la falta de capacitación o el ausentismo y la relación social atípica al modelo de desarrollo vigente.

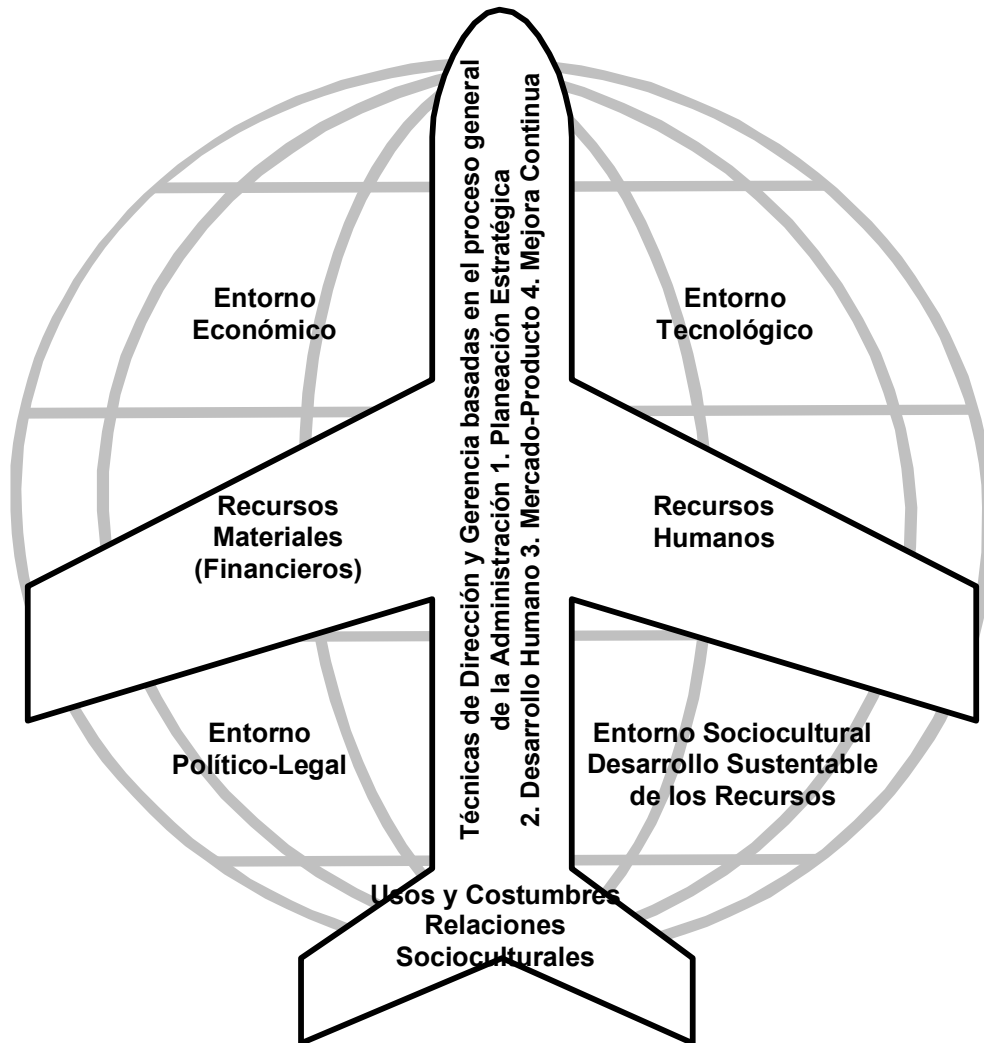
De manera similar a como sucede en el vuelo de un avión, en el que es de vital importancia las condiciones del medio ambiente, lo es en nuestro esquema para el modelo de administración, tanto el entorno económico, político-legal, el tecnológico,

¹¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración una perspectiva global*, 11ª ed., México, McGraw Hill, 1999, pp. 178-179.

el entorno sociocultural, el medio ambiente y el desarrollo sustentable de los recursos con que se cuenta en la región.

La ingeniería aerodinámica es exacta. Para permitir el vuelo de una nave, todas sus partes o componentes tienen un tamaño, peso y función específico, y cada pieza debe moverse en el momento preciso. Analógicamente debe suceder lo mismo en una empresa eficiente. En el caso que nos ocupa, de las empresas comunitarias de la Sierra Norte de Oaxaca, se plantea el siguiente esquema para facilitar su aplicación.

Esquema del modelo tutorial de administración



Los componentes del modelo son en este caso: en el ala izquierda los recursos materiales y financieros; en el ala derecha los recursos humanos; en la cola las relaciones sociales, el peso de la cultura y el apego a los usos y costumbres y al frente el modelo tutorial con sus técnicas de dirección y gerencia, basadas, como debe ser, en el proceso general de la administración (planeación, organización, dirección y control). Teniendo en cuenta el desarrollo a profundidad de:

- 1) Planeación estratégica y operativa. Considerando en este apartado categóricamente la urgente necesidad de realizar ejercicios de planeación de largo plazo, ya que tanto las organizaciones como las comunidades de la región no deben especular más con el futuro, son tiempos de competitividad y de buscar detonantes de desarrollo, eliminando en el futuro los resultados por ejercicios de ensayo y error.
- 2) Desarrollo Humano. Considerando la capacitación para la mejora continua que libere el potencial de las personas y que les permita mejorar su calidad de vida.
- 3) Mercado-Producto. Recordemos que aunque la teoría del comercio internacional establece que para poder competir es necesario primero satisfacer el mercado interno, luego el nacional, hasta llegar al mercado internacional; en el caso de estas empresas sociales, la necesidad de generar empleos en función de género los llevó a buscar mercados fuera de su región, convirtiendo las supuestas desventajas (como el tener mujeres sin trabajo y abandonadas, la falta de mercado y mano de obra poco calificada) en ventajas competitivas. Esta nueva clase de empresas tiene visión de futuro ya que toma en cuenta tres aspectos importantes para los tiempos actuales: género, medio y comercio internacional. “Los países no pueden substraerse a los procesos de interdependencia creciente que se han venido generando y acentuando en las últimas décadas en *strictu sensu* dicha interdependencia rebasa la esfera económica y se inserta en otros cambios de índole político, cultural, económico e incluso de defensa”.¹² Dado

¹² Roberto Moreno Espinosa, *La administración estatal y municipal en el estado de México...*

entonces, podemos decir que independientemente de que los Pueblos Mancomunados se hayan unido para protegerse y hayan mantenido una economía cerrada hoy se encuentran en la necesidad de sobrevivir, de continuar con sus usos y costumbres y deben estar en condiciones de poder competir en el extranjero brindando a sus comunidades el bienestar social que desean en estricto apego a sus costumbres y valores.

- 4) El enfoque de la Mejora Continua que reúne la actitud y el compromiso del trabajo organizado en equipo, la estandarización como vía de ofrecer siempre la misma calidad y la filosofía de la renovación constante a través de la administración visual y la mejora continua.

La importancia que tiene en un avión el tablero de control, lo tiene en nuestro modelo tutorial de administración, el sistema de información gerencial de la técnica de Planeación Estratégica y que debe contener todos los estándares requeridos para conocer el curso de la empresa en cualquier momento. Las técnicas que se desarrollarán se describen brevemente en la siguiente matriz:

CUADRO 4.3

FUNCIONES BÁSICAS TÉCNICAS A DESARROLLAR	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1.1 Política básica y directrices	1.2 Sistema de información y análisis financiero		1.3 Indicadores de medición 1.4 Sistema de información gerencial-comunal
DESARROLLO HUMANO	2.1 Capacitación para la mejora	2.2 Las 5'S		2.3 Formalización de la Admón.
MERCADO- PRODUCTO	3.1 Definición de mercado 3.2 Presuptos. de gastos 3.3 Presuptos. de ventas	3.4 Técnica de ventas		
MEJORA CONTINUA	4.1 Equipos de trabajo 4.2 Definición e implementación de procedimientos			4.3 Administración visual y control de mejora

El desarrollo de las técnicas del modelo se presenta y detalla enseguida, junto con los formatos en el Anexo Metodológico. Se debe capacitar a los integrantes de la organización para facilitar la aplicación del modelo.

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

1.1 Política básica y directrices

- 1.1.1 Elaborar un diagnóstico de la organización considerando Fuerzas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades, a través del formato **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO PE-1** y de la **MATRIZ FODA PE-2**.
- 1.1.2 Establecer y aprobar por la Asamblea General de Comuneros la Política Básica de la organización o empresa social definiendo Misión, Visión y Valores en función de los usos y costumbres de cada región, mediante el formato **POLÍTICA BÁSICA PE-3**.
- 1.1.3 Establecer y aprobar en Asamblea General de Comuneros los objetivos sociales y empresariales (qué se hará con el dinero, en qué proporción se reinvierte o distribuye).
- 1.1.4 Definir las directrices de la organización con base en el diagnóstico (para esta etapa inicial será suficiente establecer como directriz la implementación del Modelo).
- 1.1.5 Difundir la Misión, Visión y los Valores establecidos entre los comuneros y colaboradores. El sistema de difusión es de acuerdo a cada comunidad, pero puede ser a través de pláticas, cartelones en lugares visibles, gafetes, etcétera.
- 1.1.6 Desplegar las directrices a todos los niveles de la organización hasta el nivel de ejecución de las acciones.
- 1.1.7 Formar los equipos de trabajo que se encargarán de realizar la planeación y programación para el logro de los objetivos y para poner en marcha las estrategias descritas en el formato **PE-4**.
- 1.1.8 Establecer las prioridades empresariales y las prioridades sociales por medio de las cuales se mantendrá el equilibrio empresa-social, empresa-competitividad, objetivos, presupuestos, programas de trabajo.

- 1.1.9 Establecer los canales de seguimiento del desempeño de los trabajadores-dueños y sus compromisos con la comunidad y la empresa con la finalidad de asegurar un desempeño responsable, medido y soportado por la comunidad. Programar el desarrollo del trabajador para cumplir con la premisa de que el comunero debe administrar la empresa comunal.

1.2. Sistema de información y análisis financiero (AF)

- 1.2.1 Diseñar un sistema de información con los indicadores clave de cada equipo de trabajo y los indicadores clave a nivel de área funcional.
- 1.2.2 Establecer la forma y frecuencia para la recolección, procesamiento y difusión de la información.
- 1.2.3 Identificar qué documentos, controles o procedimientos deben establecerse como parte del análisis financiero dentro de la empresa.
- 1.2.4 Desarrollar la metodología de análisis financiero y establecer el procedimiento correspondiente para requisitar mensualmente los formatos **PE-AF-1, PE-AF-2, PE-AF-3 y PE-AF-4**.
- 1.2.5 Identificar las prioridades financieras de la organización, resultado del análisis financiero.
- 1.2.6 Elaborar un plan de acción que lleve a la realización de las estrategias para maximizar los recursos financieros.

1.3 Indicadores de medición (IM)

- 1.3.1 Identificar y seleccionar los indicadores clave de cada área de la organización, determinando el procedimiento para la obtención sistematizada de los mismos, en el formato **PE-IM-1**.
- 1.3.2 Determinar el periodo y la forma en que deberán presentarse a la gerencia el resultado de cada área expresado en indicadores, en el formato **PE-IM-2**.
- 1.3.3 Determinar qué indicadores deberán formar parte de la administración visual de la organización.

1.4 Sistema de información gerencial-comunal

- 1.4.1 Seleccionar los indicadores clave de la organización en su conjunto que permitan monitorear las tendencias de las estrategias seleccionadas y que a la vez sirvan de constante revisión y retroalimentación a lo planeado del formato PE-IM-2.
 - 1.4.1.1 Definir los puntos críticos para estar en condiciones de mantener bien informados a los miembros del Comisariado de Bienes Comunales, y a los miembros de la Asamblea de Caracterizados o instancias equivalentes.
 - 1.4.1.2 Definir claramente cómo, a quién y cada cuándo se debe presentar la información para mantener permanentemente actualizado el sistema de información gerencial-comunal, según el DIAGRAMA 4.3.
 - 1.4.1.3 Definir la mecánica para dar a conocer tanto al Comisariado como a la Asamblea de Caracterizados los resultados del sistema de información gerencial-comunal.
- 1.4.2 Definir con el Comisariado de Bienes Comunales y con los miembros de la Asamblea de Caracterizados cuáles son los indicadores que deberán darse a conocer en la Asamblea General de Comuneros y cuál debe ser su forma de presentación y periodicidad.

2. DESARROLLO HUMANO (DH)

2.1 Capacitación para la mejora

- 2.1.1 Capacitar a los miembros de la organización (miembros de la Asamblea General de Comuneros, miembros del Comisariado de Bienes Comunales, miembros de la Asamblea de Caracterizados, comuneros y empleados, énfasis en el asistente gerencial donde recae la responsabilidad de tomar todo el conocimiento del gerente) en el lenguaje básico (como ejemplos: visión, misión, planeación, objetivo, meta, procedimiento, etc.) y si es posible a todo el personal. No debe de

estar fuera de la capacitación ninguna persona que tenga responsabilidad de una técnica o de un área de la organización.

2.1.2 Aplicar esquema de retroalimentación a las personas capacitadas.

2.1.3 Capacitar al personal de las empresas comunitarias a través de cursos que desarrollen los conocimientos y habilidades de los trabajadores en el área administrativa, en la medición de la calidad, en la cultura del cuidado del medio ambiente y en el aprovechamiento de los recursos naturales. Algunos de los cursos propuestos son:

Técnicas de dirección y gerencia, dirigido al personal directivo; Taller de planeación estratégica, para el personal directivo; Técnicas de ventas, para el personal de ventas; Taller de formación de equipos de trabajo, para cada área de trabajo; Herramientas de la calidad, para el personal de producción; Formulación de indicadores de medición, para el personal de producción; Técnicas para evitar la erosión de la tierra, Teorías y técnicas del desarrollo regional sustentable, Manejo y reutilización de la basura, Tratamiento de aguas residuales, entre otros, para todo el personal.

2.2 Las 5'S

2.2.1 Entrenar al personal en la técnica de las 5'S, diseñada por Deming, que consiste en la aplicación de los cinco conceptos clave para organizar y más que nada ordenar todos y cada uno de los centros y lugares de trabajo, según formato **DH-1** (*seri*-seleccionar, *seiton*-organizar, *seiso*-limpiar, *seiketsu*-estandarizar y *shitsuke*-disciplina) que es un soporte sencillo y firme para mejorar la calidad de vida en el trabajo, para que los procesos generen productos de calidad y bajo costo y ayuda a la disciplina y al trabajo en equipo.

2.2.2 Seleccionar a las personas de cada unidad de trabajo que formarán el comité de 5'S.

2.2.2.1 Tomar fotografías de las áreas de trabajo antes de poner en marcha las 5'S.

- 2.2.2.2 Explicar, preparar y hacer día de la limpieza (o en varios días, puede ser por área).
- 2.2.2.3 Tomar fotografías con la nueva apariencia de las áreas de trabajo.
- 2.2.3 Hacer hojas de verificación por área de los instrumentos necesarios para el trabajo y su correcta ubicación.
- 2.2.4 Definir y dar a conocer los estándares de orden y limpieza que deberán prevalecer en cada una de las áreas de trabajo bajo responsabilidad de los equipos.

2.3 Formalización de la administración

- 2.3.1 Reglamento interno. Es necesario contar con un Reglamento Interno de cada organización para normar todo lo procedente en cuanto a su relación con los colaboradores-comuneros, dejando en claro cómo deben darse los permisos y cómo se trabajará cuando la comunidad tiene compromisos especiales (fiestas).
 - 2.3.1.1 Dar a conocer a todo trabajador de nuevo ingreso el Reglamento Interno para su correcta observancia y aplicación.
- 2.3.2 Definir el sistema de evaluación del desempeño, determinar la periodicidad de aplicación y dar a conocer a los colaboradores el resultado de la evaluación como retroalimentación hacia el logro de los objetivos.

3. MERCADO-PRODUCTO (MP)

3.1 Definición de mercado

Considerando que las empresas comunales de la región prácticamente no tienen necesidad de satisfacer su mercado interno sino que tienen que satisfacer un mercado externo tanto nacional como internacional.

- 3.1.1 Seleccionar mercados meta o segmentos y subsegmentos en formato **MP-1** y definir sus necesidades principales.

- 3.1.2 Considerando las necesidades del mercado meta, rediseñar el producto o servicio conformando el producto ampliado o mejorado, según formato **MP-2**.

3.2 Presupuesto de gastos

- 3.2.1 Elaborar el presupuesto de gastos que contiene, también, el costo planeado del volumen previsto de producción.

3.3. Presupuesto de ventas

- 3.3.1. Elaborar el presupuesto de ingresos por ventas previstas para el próximo periodo.

3.4 Técnica de ventas

- 3.4.1 Definir el mensaje que nos permitirá transmitir los beneficios que la organización ofrece al cliente.
- 3.4.2 Seleccionar el medio adecuado para transmitir el mensaje.
- 3.4.3 Capacitar en técnica de ventas a las personas de las que dependen las ventas.
- 3.4.4 Diseñar una estrategia de ventas adecuada para la empresa.
 - 3.4.4.1 Implementar la estrategia de ventas.
 - 3.4.4.2 Medir el desempeño de la estrategia de ventas.
 - 3.4.4.3 Continuamente mejorar la estrategia de ventas en función del desempeño.

4. MEJORA CONTINUA (MC)

4.1 Equipos de trabajo

- 4.1.1 Establecer formalmente los equipos de trabajo de acuerdo a los productos o servicios que prestan.
- 4.1.2 Capacitar a las personas que forman los equipos de trabajo.
- 4.1.3 Documentar por equipo de trabajo quiénes son sus clientes internos y externos y las necesidades (requisitos) que deben satisfacer

- 4.1.3.1 Documentar por equipo de trabajo quiénes son sus proveedores y los requisitos para ellos.
- 4.1.3.2 Establecer para cada equipo de trabajo al menos un indicador de medición y su meta.
- 4.1.3.3 Incluir en la administración visual el indicador de cada equipo de trabajo para medir el cumplimiento.
- 4.1.3.4 Definir la misión de cada equipo de trabajo, enfocada en la satisfacción de sus clientes y en cualquier aspecto crítico para el éxito en el área.
- 4.1.3.5 Elaborar un calendario con las fechas de todas las reuniones de equipo que se realizarán para la evaluación de resultados y colocarlo en un lugar visible.
- 4.1.3.6 Realizar todas las reuniones de equipo programadas de acuerdo al calendario y dar reforzamiento positivo o negativo de acuerdo a los resultados presentados.
- 4.1.3.7 Registrar los resultados de la reunión de equipo.

4.2 Definición e implementación de procedimientos (DP)

- 4.2.1 A través de los mismos equipos de trabajo formados y ya con la definición de productos, clientes y proveedores, elaborar una matriz de prioridades para determinar qué procesos hay que estandarizar.
- 4.2.2 Requisar el formato **MC-DP-1** para cada uno de los procedimientos, según prioridades.
- 4.2.3 Con la participación de los miembros de los equipos de trabajo, documentar las rutinas sin olvidar los registros que ayudan a monitorear que la rutina se está llevando a cabo.
- 4.2.4 Entrenar a los miembros de los equipos de trabajo y a los nuevos miembros conforme ingresen, en los estándares documentados.
- 4.2.5 Continuar la estandarización hasta cubrir cualquier proceso que lo requiera de acuerdo con la matriz de prioridades.

4.3 Administración visual y control de la mejora

- 4.3.1 Sistema de información gerencial-comunal.
 - 4.3.1.1 Informe mensual a la Asamblea de Caracterizados.
 - 4.3.1.2 Informe mensual de resultados a la asamblea.
- 4.3.2 Definir los indicadores de los equipos de trabajo que serán expuestos de manera visual. Como ejemplo, se mencionan algunos indicadores ya definidos en el anexo metodológico.
- 4.3.3 Definir qué otra información de interés se va a publicar en la administración visual.
- 4.3.4 Estandarizar el tipo de apoyo visual de la organización.
- 4.3.5 Implementar los apoyos visuales en cada una de los equipos de trabajo.
- 4.3.6 Asegurarse de que siempre la información esté actualizada.
- 4.3.7 Diseñar una encuesta para conocer la satisfacción de los clientes con los productos.
 - 4.3.7.1 Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes externos.
 - 4.3.7.2 Procesar las encuestas.
 - 4.3.7.3 Proponer acciones de acuerdo al resultado de las encuestas.
- 4.3.8 Establecer un sistema de quejas y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y darles seguimiento.

Estas empresas y comunidades, que mantienen una cultura social estable, se han dado a la tarea de subsistir económicamente a lo largo de la historia a través de una serie de estrategias, como son: la unión de sus pueblos, la incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, la producción para mercados externos respetando sus usos y costumbres, entre otros, pudiendo compaginar el modelo económico a su sistema cultural.

Se considera que el desarrollo de estas técnicas, bajo el esquema general del proceso administrativo, permitirá tener una administración más eficiente de las empresas comunales, evitando transgredir los propios acuerdos de las instituciones comunitarias. En el enfoque de la planeación presente en cada una de las partes del

modelo, se pretende continuar y aumentar el aprovechamiento racional de los recursos y el cuidado de la naturaleza como base de la sustentabilidad; el reconocimiento en todo momento de su sistema de usos y costumbres, tomado en cuenta a la administración de las empresas al redactar el marco jurídico de sus relaciones laborales y al formalizar la administración de las mismas; el continuar a través de los equipos de trabajo en el esquema tanto del Desarrollo Humano como de la Mejora Continua en valores ya entendidos por ellos, pues entienden a la comunidad y su bienestar como un comportamiento habitual y generalizado y además se ha puesto en la práctica ya al exportar sus productos, la complementariedad de su razonamiento económico. Para facilitar la concepción y puesta en marcha de cada etapa, puede observarse el esquema planteado en la siguiente matriz:

CUADRO 4.4
Modelo tutorial de administración

FUNCIONES BÁSICAS TÉCNICAS A DESARROLLAR	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1.1 Política básica y directrices PE-1 PE-2 PE-3 PE-4	1.2 Sistema de información y análisis financiero PE-AF-1 PE-AF-2 PE-AF-3 PE-AF-4		1.3 Indicadores de medición PE-IM-1 PE-IM-2 1.4 Sistema de información gerencial-comunal
DESARROLLO HUMANO	2.1 Capacitación para la mejora	2.2 Las 5'S DH-1		2.3 Formalización de la administración
MERCADO-PRODUCTO	3.1 Definición de mercado MP-1 MP-2 3.2 Presptos. de gastos 3.3 Presptos. de ventas	3.4 Técnica de ventas		
MEJORA CONTINUA	4.1 Equipos de trabajo 4.2 Definición e implementación de procedimientos MC-DP-1			4.3 Administración visual y control de mejora

El proceso administrativo en la empresa comunitaria

Como se ha mencionado en el presente documento es prioritario que las empresas comunitarias apliquen en sus organizaciones los conocimientos de la ciencia administrativa, de una manera sencilla para inducir a un mejor y constante desempeño que logre en el mediano y largo plazo incidir en una mayor eficiencia en la propia empresa comunitaria y en el mejoramiento del bienestar común.

Recordemos que la mayoría de las empresas comunitarias surgen o inician sus operaciones con la intención de un mejor aprovechamiento de los recursos y para crear fuentes de empleo para los pobladores o comuneros de la localidad. Toda vez que en los municipios estudiados de la Sierra Norte del estado, las autoridades municipales tienen ingerencia en la toma de decisiones sobre la administración de las empresas comunitarias, la necesidad de aplicar la ciencia administrativa, de por sí imperante en cualquier empresa, redobla su valor e importancia, ya que al aplicarse, su influencia es en la empresa como sistema, pero en la comunidad y su bienestar como suprasistema. Por tal motivo se detallarán las partes del proceso administrativo que sería conveniente aplicar en las empresas comunitarias.

Planeación en la empresa comunitaria

La planeación en la empresa comunitaria implica, entre otras cosas, la definición clara de lo que se pretende lograr con el establecimiento y funcionamiento de la empresa. Es un esfuerzo de grupo por diseñar el futuro con visión y responsabilidad bajo la directriz del bien común, es decir, puntualizar cómo se desea que sea la empresa y cómo la empresa a través de su funcionamiento eficiente y el logro de sus objetivos apoyará a la comunidad.

A lo largo de lo expuesto en el presente trabajo se enfatizó en las puntuales aportaciones de Henry Fayol al mencionar la específica importancia de la planeación, por ello, se refuerza en la propuesta el desarrollo de la Planeación Estratégica para definir a través de herramientas sencillas como el Diagnóstico Administrativo PE-1 y

la Matriz FODA PE-2 para conocer las fuerzas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa. Reforzando y diseñando el futuro de la empresa comunitaria a través del diseño de la Política Básica PE-3 al clarificar cuál será la visión, misión y valores de cada empresa en función de los usos y costumbres de cada comunidad. ENTENDIENDO COMO MISIÓN la razón de ser de la organización, especificando el papel a desempeñar en su entorno, e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades. Visión es la descripción ideal de cómo se vería la empresa si se llevaran a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanzara su mayor potencial. Para soportar una visión es necesario contar con una misión, estrategias, criterios de desempeño y normas para la toma de decisiones así como los estándares técnicos y éticos para su desempeño. Los objetivos son las finalidades que se pretenden alcanzar con las acciones, están constituidos por un conjunto de metas. Estrategias son el conjunto de actividades definidas por los altos niveles jerárquicos con el fin de facilitar al máximo los objetivos.

El esfuerzo de la planeación en la empresa comunitaria debe implicar, desde el inicio, la definición de la forma de cómo se irá registrando el control de si la empresa va caminando por la senda correcta para alcanzar sus objetivos. Por ello, desde el inicio es conveniente poner en práctica un sistema de información y análisis financiero que refleje en números la realidad de la empresa. Primeramente sus presupuestos de gastos, presupuestos de ventas, que son las estimaciones económicas previas a la operación que señalan los cálculos de ingresos y gastos. Al finalizar cada periodo deberá conocerse su utilidad, rentabilidad, liquidez y apalancamiento financiero. Es importante señalar que el uso sistemático de indicadores de medición también se diseñe para conocer siempre cómo está funcionando en todas sus áreas.

Recordemos que una empresa comunitaria que sabe hacia dónde va, incide mucho más en el bienestar de la comunidad que otra empresa que trabaja por cumplir un objetivo pero sin lograrlo eficientemente y sin un diseño de las importantes aportaciones que pueden darse a la sociedad. Las microrregiones del estado

requieren de empresas comunitarias que incidan en el desarrollo aprovechando las políticas locales, regionales, estatales y federales que puedan reforzarlas. Cuando se planea se diseña el futuro, por tanto se buscan apoyos, se aprovechan las oportunidades del medio ambiente y se encuentran caminos y estrategias para avanzar pese a las dificultades.

Los esfuerzos de planeación se pueden medir a través de los resultados que se presentan trimestralmente a la Asamblea General de Comuneros y al Comisariado de Bienes Comunales, a través de mecanismos como el mencionado en el presente trabajo: concretamente el Sistema de Información Gerencial-Comunal, porque deberá recordarse que la planeación debe entenderse como un esfuerzo constante y de revisión continua, como una espiral de crecimiento.

Organización en una empresa comunitaria.

La etapa del proceso administrativo de la organización corresponde al diseño del sistema, para que a través de los recursos humanos puedan coordinarse e interactuar todos los demás recursos de la empresa y se alcancen los objetivos predeterminados.

En las empresas comunitarias estudiadas se observó una estructura organizativa como la señalada en el ORGANIGRAMA 4.1 y en el CUADRO 4.5 se señalan cargos, funciones, jerarquía y duración de los cargos principales en las comunidades y en las empresas comunitarias pues esa interrelación existente entre sociedad-autoridades-trabajadores de las empresas está en los casos estudiados relacionados.

Por tanto corresponde a la organización definir la estructura con la cuál será posible la operación diaria de la empresa, definir cuáles son los puestos de más alta jerarquía, establecer los puestos, sus funciones, jerarquía, la definición de sus actividades; definir puntualmente los procedimientos.

Es necesario recordar, que al organizar cada una de las empresas comunitarias deberán observarse principios básicos de organización administrativa como por ejemplo: organizar en función de los objetivos, es decir, que todas las funciones y actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa; la división del trabajo o especialización, ya que mientras más específico y menor sea el campo de acción de un puesto, mayor será su eficiencia y la destreza de quien lo desarrolle; jerarquía, que se refiere a la definición de la cadena de mando para establecer cómo será la comunicación y la autoridad que debe respetarse en cada puesto; la autoridad-responsabilidad de cada puesto también debe quedar perfectamente definida; la unidad de mando, principio que establece que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe y el principio del tramo de control que se refiere al número de trabajadores que deberá supervisar cada jefe.

Por tanto, la organización define la estructura organizativa básica de la empresa comunitaria y aunque a la fecha existen muchas formas de organización, para los casos que nos ocupan sigue siendo la organización o estructura funcional propuesta por Fayol la más sencilla y práctica.

Para apoyar todo lo referente a la organización en una empresa existen técnicas como los organigramas, manuales, diagramas de procedimientos, análisis de puestos.

Un organigrama es una gráfica de organización y es una representación gráfica de la estructura formal de la empresa comunitaria. Un organigrama a la vista en la empresa sirve para que el personal conozca los niveles jerárquicos, la división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, los puestos de jefatura y las relaciones que existen entre los diversos departamentos y puestos.

Los manuales son muy importantes para la buena marcha de una empresa, concretamente son documentos detallados que contienen, en forma ordenada y

sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Existen manuales de puestos que contienen las funciones de cada puesto específico y detallan las relaciones del puesto con otros de la organización. Manuales de procedimientos que señalan paso a paso qué funciones y quién debe ejecutarlas para realizar un procedimiento completo de manera eficiente.

Cuando en una empresa se han desarrollado estas técnicas, y además, se cuenta con el reglamento interno, se dice que la administración ha sido formalizada. Es decir, todo lo esencial que hay que conocer de la empresa, de su forma de organización y administración, está por escrito. Son documentos que proyectan una administración eficiente, que ha avanzado, que reconoce la institucionalidad de la administración: es decir, pueden cambiar los responsables de sus puestos gerenciales y puestos administrativos, y quienes lleguen a sustituirlos cuentan con las herramientas para poder operar y avanzar hacia niveles de mayor eficiencia. Esta formalización de la administración forma parte tanto de la organización como del control en las etapas del proceso administrativo, pues en base a lo escrito puede supervisarse y controlarse. También en nuestro caso es parte de la técnica del Desarrollo Humano, pues una vez formalizada la administración se está en condiciones de desarrollar al personal a niveles superiores de conocimientos, destrezas y habilidades.

Dirección en una empresa comunitaria

La dirección es la etapa del proceso administrativo que logra la realización de lo planeado, es decir, es la capacidad de ejecutar y guiar los esfuerzos de toda la organización para alcanzar los objetivos. Como ya se comentó, actualmente, una prueba de ello, es que se decidió nombrar gerentes que dirigieran las empresas comunitarias, pues son personas que cubren el perfil y tienen por tanto los conocimientos técnicos para desempeñar los puestos.

En la dirección recae la puesta en marcha de todos los planes de la empresa, la ejecución de todos los mandatos tanto de la Asamblea General de Comuneros como

del Comisariado de Bienes Comunales. En la dirección deben abrirse los canales de comunicación de la empresa hacia el medio ambiente. Debe coordinarse el esfuerzo humano para realizar los objetivos de la empresa. Depende de la dirección el crecimiento del personal en su capacidad para desarrollar los puestos actuales y futuros, en sí contiene la conducción del esfuerzo para lograr lo planeado.

La puesta en marcha de la técnica de desarrollo humano recae en la dirección. Mucho influye el liderazgo del gerente y su influencia en el éxito de la empresa y consiste en contar con un programa de capacitación que ayude a formar y dar conocimientos, habilidades y aptitudes para el desarrollo de los puestos.

El estilo de liderazgo que el gerente aplique será determinante en el éxito de la dirección y conducción de la empresa, éste debe usar adecuadamente la comunicación tanto interna como externa, debe saber qué, cuándo y cómo delegar, para coordinar todas las actividades a desarrollar para conseguir los objetivos.

Control en la empresa comunitaria

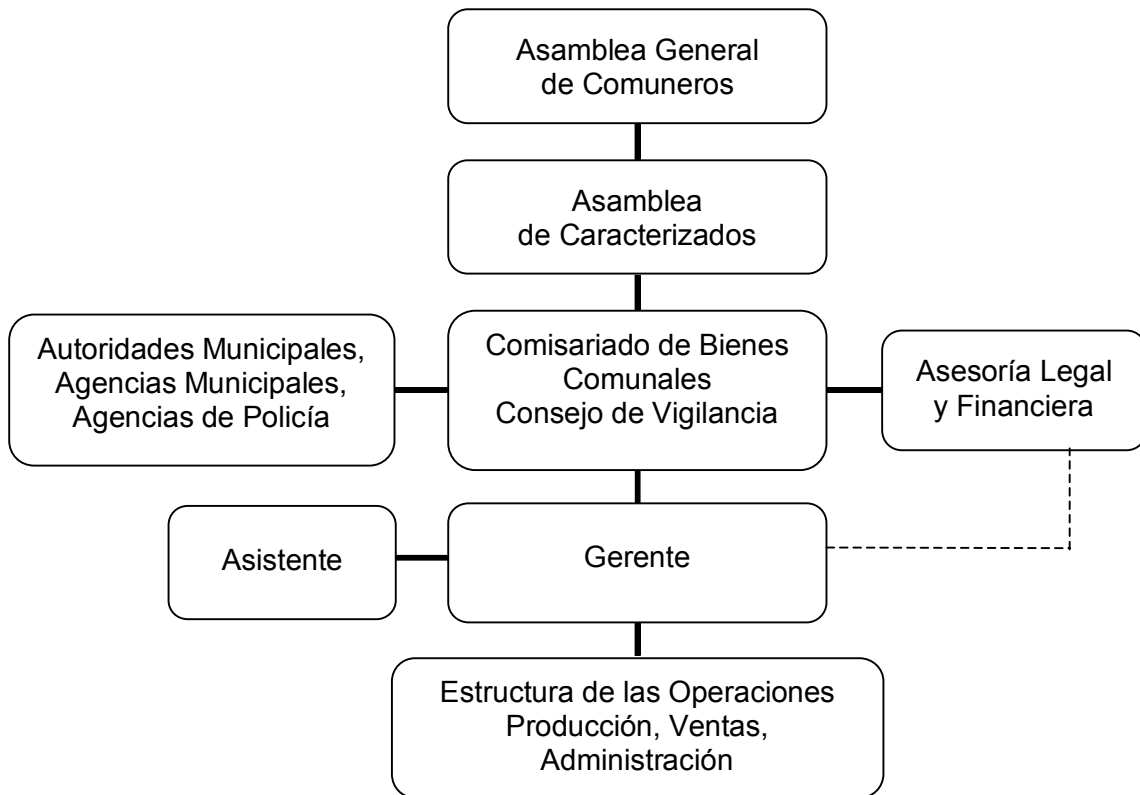
El control se refiere específicamente al cuidado en la maximización del uso y aplicación de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros con que cuente una empresa. Permite proporcionar información para el apoyo en la toma de decisiones, apoya la formulación, integración y ejecución de los programas, en la supervisión de las actividades asignadas a cada miembro de la organización y en la evaluación en el cumplimiento de los objetivos. El control sienta también las bases del análisis de evaluación de cómo se desarrollan las actividades. Los indicadores de medición, el registro contable y la información que se genera con éste, la administración visual del avance de cada uno de los programas son elementos clave en el control y base de la técnica de la mejora continua, ya que con el registro puntual de las operaciones pueden guiarse las tendencias hacia la mejora.

Es importante resaltar que el control no es exclusivo del gerente. Con una serie de elementos como los indicadores y con el apoyo de la administración visual, cada

área puede ayudar a controlar sus funciones y a la consecución de los objetivos, siendo entonces la evaluación y el control el inicio de una nueva y constante planeación.

Operación del modelo

ORGANIGRAMA 4.1
Estructura organizacional



Se entiende que la Asamblea General de Comuneros (AGC) es la máxima instancia legal; la Asamblea de Caracterizados u otras instancias equivalentes, el primer filtro en la toma de decisiones; el Comisariado de Bienes Comunales (CBC), ejecuta los mandatos y acuerdos de la AGC; el Consejo de Vigilancia, monitorea que la actuación del CBC esté dentro de la reglamentación que manda la AGC; los asesores y autoridades municipales representan el “staff “de orientación del actuar del CBC y de la AGC; el gerente realiza las operaciones de la empresa, trata de mantener en armonía y balance los asuntos sociales-comunales con los

empresariales; el asistente, comunero, de preferencia profesionista que debe asimilar todo el conocimiento y la forma de operar de la empresa en un medio competitivo, inmersa en un mundo de usos y costumbres.

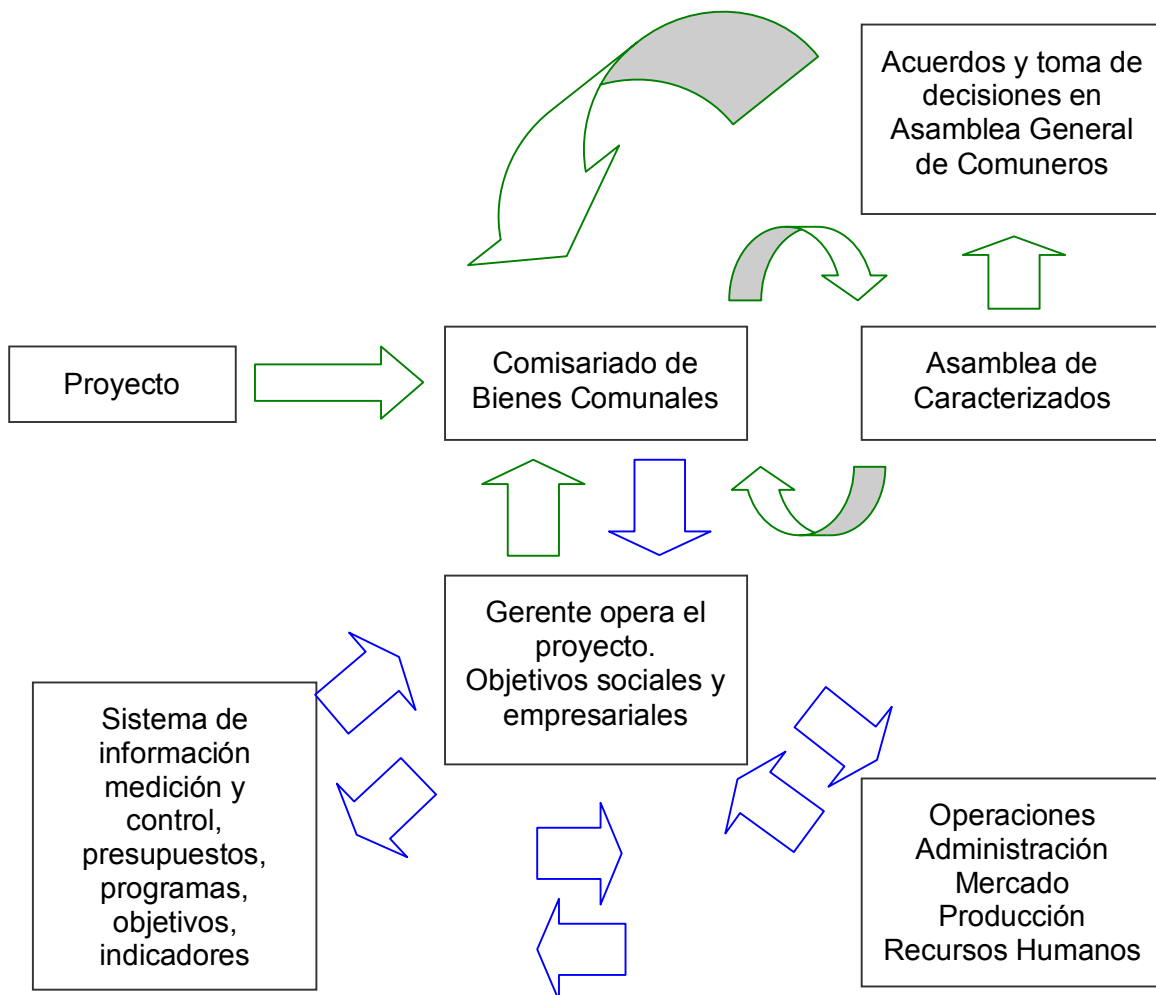
CUADRO 4.5
Cargos y funciones de las instancias en la comunidad

FIGURA EN LA ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y JERARQUÍA	DURACIÓN
Asamblea General de Comuneros (AGC)	Máxima autoridad de Pueblos Mancomunados, Ixtepeji, Ixtlán. Dueños y derechosos, autorización de proyectos, autorización en la toma de decisiones.	Vitalicia
Asamblea de Caracterizados / Comisión Asesora o Consejo de Administración	Staff en la toma de decisiones del Comisariado de Bienes Comunales y la Asamblea General de Comuneros.	1 año, algunas personas pueden permanecer más tiempo o repetir
Comisariado de Bienes Comunales (CBC): 3 comuneros	Representan a la Asamblea General de Comuneros. Ejecutan los mandatos de la Asamblea General de Comuneros.	3 años
Autoridades Municipales, Agentes Municipales, Agentes de Policía	Encabezan a los caracterizados de cada comunidad y a los comuneros de cada comunidad en la AGC. Es el órgano de comunicación entre el CBC y las comunidades.	1 año
Asesores Legal y Financiero: 2 profesionistas	Asesoran legalmente y financieramente las decisiones del CBC y orientan en estos tópicos a la AGC y a las empresas.	Por resultados
Gerente: 1 profesionista	Dirige las operaciones de la empresa. Sus decisiones dependen de los programas de trabajo, presupuestos y operaciones autorizadas en AGC.	Por resultados; hasta que el asistente tenga el conocimiento y habilidades del negocio para asumir la responsabilidad
Asistente: 1 comunero (es mejor si es profesionista)	Responsable de asimilar el conocimiento del gerente, elemento de comunicación inmediata entre las operaciones de la empresa, gerente y comunidad.	Por resultados
Estructura que ejecuta las operaciones: Comuneros o no comuneros	Ejecutan las operaciones de acuerdo a sus puestos y funciones.	Por resultados o hasta que reciban cargos

Establecimiento del rumbo, directrices

Para asegurar el rumbo que la empresa debe tomar, existen dos factores importantes a considerar: los objetivos sociales, donde se acuerdan en AGC para qué se forma la empresa, qué se requiere de ella, qué se hará con las utilidades, cómo se financia el proyecto, entre otros; los objetivos empresariales, donde se acuerdan y autorizan en la AGC, los objetivos económicos a perseguir, los presupuestos, los programas de trabajo, las inversiones, el sistema de información a seguir, los reglamentos de trabajo, canales de contratación, etc. Este proceso debe llevarse a una AGC y documentarse debidamente en las actas correspondientes.

DIAGRAMA 4.1

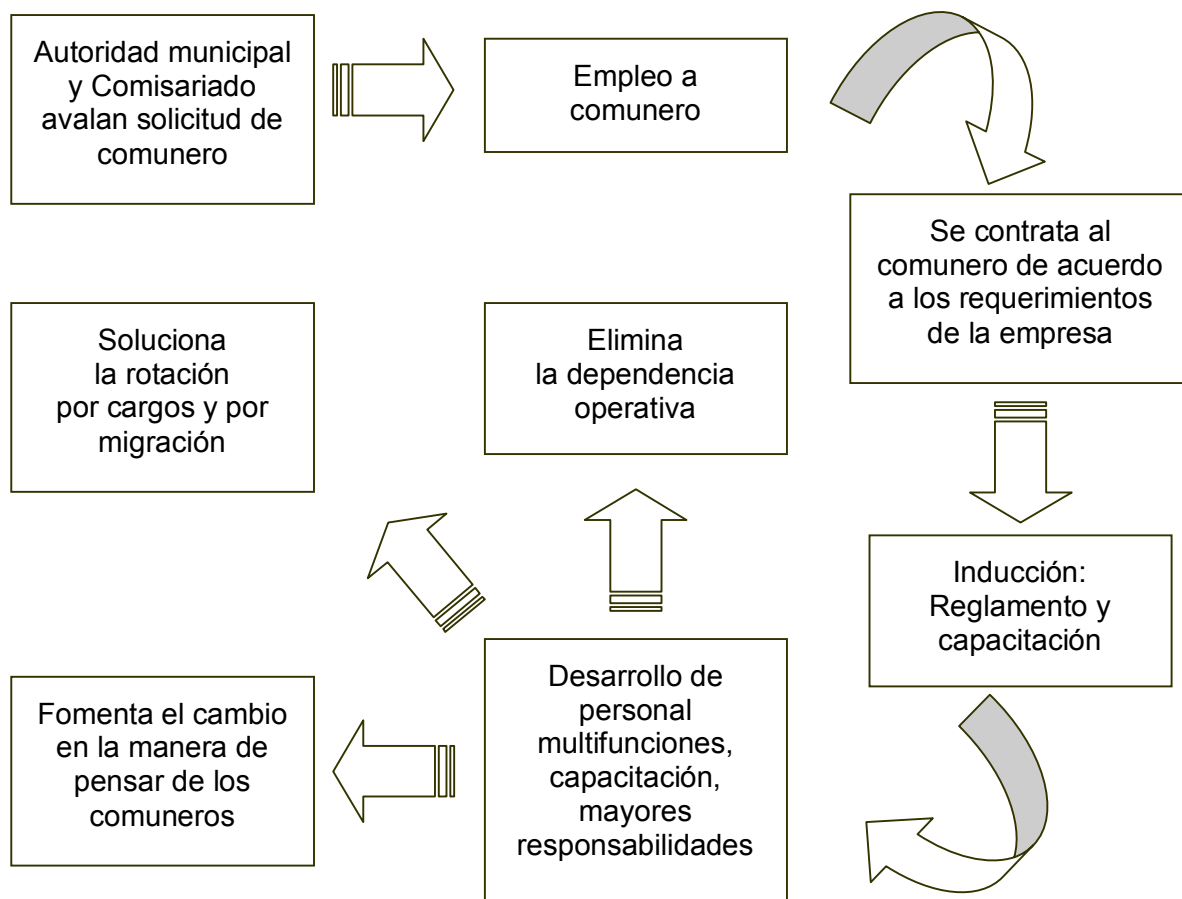


Se asegura el respeto de Usos y Costumbres, modo de vida de la comunidad y se asegura el respeto operativo de la Empresa Competitiva. Esto se logra al

considerar los objetivos sociales que la empresa respetará y, a su vez, los comuneros se obligan a respetar los objetivos empresariales. La comunicación permanente mediante la información de los resultados asegura la confianza entre ambas partes empresa-comunidad.

DIAGRAMA 4.2

Manejo del recurso humano en la empresa: Proceso de cambio y mejora

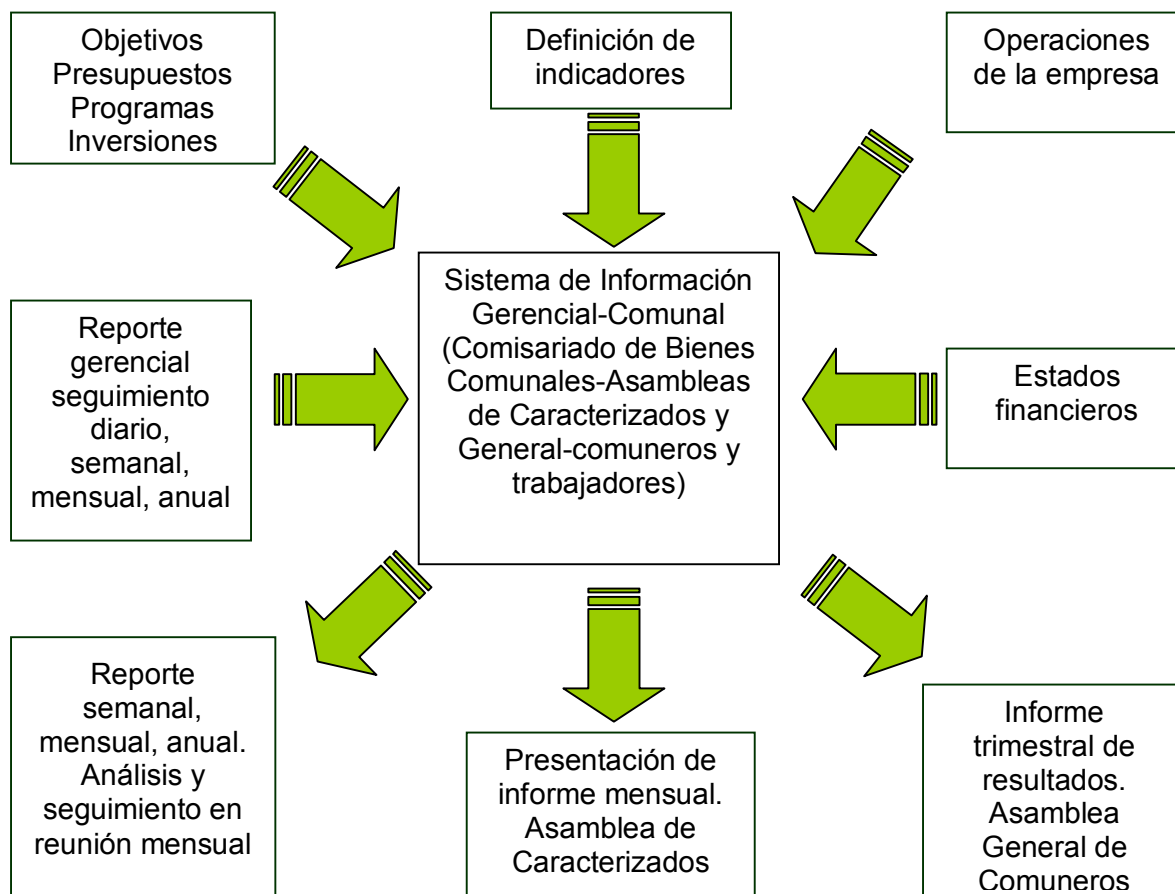


Es el manejo que debe darse a los comuneros al ingresar a la empresa comunal, vista desde el sector social, pero que debe competir en un mercado libre. Así se mantiene el equilibrio usos y costumbres-empresa competitiva.

Sistema de control e información gerencial-comunal (hélice de impulso y equilibrio al sistema)

Cuando se han definido los objetivos sociales y empresariales; autorizado presupuestos de egresos e ingresos e inversiones y programas de trabajo, el gerente debe definir los indicadores de medición, cuyos resultados deben compararse contra los objetivos. Se informa al Comisariado de Bienes Comunales mediante reportes semanales, mensuales y anuales. Se revisan resultados en forma mensual con los Caracterizados, a la Asamblea General de Comuneros se les informa trimestralmente de los resultados obtenidos en las diferentes áreas: producción, ventas, administración y financiera. Los resultados se difunden a las comunidades en boletines informativos que aparecen en las vitrinas de las agencias y municipios.

DIAGRAMA 4.3



El liderazgo de los administradores de las empresas comunales

Una pieza clave en la espiral del crecimiento y desarrollo que debe generarse en las comunidades del estado de Oaxaca es, sin lugar a dudas, la calidad y capacidad de liderazgo que deben ejercer los responsables de conducir los proyectos productivos y/o las empresas comunales, pues el liderazgo es un elemento innovador fundamental.

A la par que se desarrollan las funciones administrativas propias de todo gerente o encargado de una área específica, se ejercen los roles administrativos señalados por Henry Mintzberg; roles que de ninguna manera se dejan de desempeñar en empresas comunales. Rápidamente describiremos la importancia de cada uno de ellos para el buen desarrollo del gerente o administrador en su interactuar con la comunidad a la que pertenece él o la empresa, no sobra recordar que la intensidad en el desarrollo de cada uno de estos roles tiene que ver con el tipo de organización que se dirige y también con el nivel de responsabilidad que se tiene asignado.

Al hablar de los roles interpersonales: el emblemático, el de líder y el de enlace, podemos apreciar que un buen ejercicio de éstos facilita el desarrollo de las funciones del administrador. En el caso del rol emblemático, el administrador tiene que dar su lugar exacto a la importante función social que desempeña en las comunidades las relaciones con los miembros del Comisariado.

Si el administrador cuenta con el apoyo del Comisariado y actúa con su consentimiento, la comunidad verá correcto su actuar, sobre todo si los resultados son buenos y el crecimiento del personal es ascendente. No debemos nunca olvidar que el líder o administrador de una empresa social, por lo regular, no es nativo de la comunidad y deberá en todo momento conocer y sobre todo observar los valores entendidos para cada una de las actividades sociales de la comunidad, ya que desarrollando adecuadamente este rol se logra la buena imagen de la organización.

Desempeñar el rol de líder consiste en dirigir y coordinar las actividades de los subordinados para lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

El rol de enlace se refiere a la relación con personas fuera de la organización; implica el tratado con personas de la comunidad, con clientes, con encargados gubernamentales, proveedores y con todos aquellos que de alguna manera pueden influir en la adecuada marcha de la organización. Además es imprescindible que este rol de líder lo desempeñe pensando en que en el futuro un comunero tomará su lugar, deberá compartir todo el conocimiento posible a su sucesor antes de pasar a formar parte del staff de consulta del CBC.

Los roles informativos que comprenden el de vigilancia, propagador y vocero deben también desarrollarse con línea del Comisariado, pues debemos recordar lo delicado de este aspecto pues en la comunidades el canal más empleado para la comunicación es o son los mensajes verbales, lo que la gente se dice de una persona a otra, y el poder estar en el buen ánimo de la población y de la comunidad en su conjunto facilitará o entorpecerá, en su caso, las funciones del administrador.

De los roles para la toma de decisiones, que si recordamos son el de emprendedor, manejo de dificultades, de asignación de recursos y de negociador, se debe de apoyar mucho el administrador, pues de estos roles tal vez sea de donde se deba generar el impulso y el liderazgo visionario que logre el desarrollo a mediano y largo plazo de tantas comunidades de nuestro estado. En el desarrollo del rol de emprendedor se debe de contagiar a la comunidad de la visión y el deseo de desarrollar o incursionar en nuevos proyectos o áreas para el beneficio de la mayoría. Sólo alguien con visión emprendedora y con entusiasmo puede contagiar a los de su alrededor para lograrlo. Al actuar en el manejo de las dificultades, sólo debemos mencionar que los administradores deben ser hábiles en esto y deben saber manejar la presión de la comunidad y de las asambleas de comuneros para sortear las dificultades en pro de lo mejor para la organización.

El rol de asignador de recursos es fundamental, sin embargo, en este tipo de proyectos donde siempre está avalado por lo que el comisariado le autorice o la propia asamblea de comuneros marque, pareciera tomar valor el nivel de persuasión que debe ejercer el administrador para lograr que se autoricen los recursos. Las habilidades de los administradores para desempeñar estos roles de manera natural, a veces simultánea, es indispensable y lo logrará en estas comunidades, además, por hacer uso de sus habilidades administrativas con la sensibilidad y conocimiento de la cultura de la comunidad.

El administrador de los proyectos productivos debe ser ético en sus funciones, al administrar será necesario guiar sus decisiones basándose en la escuela del pensamiento de la justicia social que aplica al igual que en los sistemas comunales, la doctrina de la equidad.

En la década actual, la capacidad de ofrecer un liderazgo visionario es la capacidad administrativa más valorada. Esto significa crear una visión con la que las personas puedan identificarse y comprometerse.



C O N C L U S I O N E S

Al culminar las concesiones gubernamentales sobre la explotación de bosques, las comunidades forestales de la Sierra Norte de Oaxaca no sólo recuperaron el uso y usufructo de su territorio en su propio beneficio, sino que constituyeron sus propias empresas. Con la creación de nuevas empresas las comunidades se enfrentaron con actividades productivas desconocidas y de una complejidad organizativa y administrativa mucho mayor que la que requieren actividades tradicionales.

Este tipo de comunidades tuvo que redefinir los acuerdos y mecanismos institucionales que regularán los esquemas de aprovechamiento de recursos comunes y permitirán procesos incipientes de gestión del desarrollo a través de las propias empresas comunitarias. Este fenómeno ha ocurrido bajo un contexto donde las organizaciones sociales y sus instancias enfrentan diversos problemas y obstáculos, lo cual determina avances y retrocesos en su desempeño.

Ello se debe a que este tipo de comunidades, que detentan el uso y usufructo de sus recursos, han asumido, desde sus propias condiciones y capacidades, la gestión de los proyectos y empresas. Esta circunstancia si bien permite que los propios miembros de las comunidades asuman la dirección, la operación y los beneficios de las empresas, también impide crear condiciones de eficiencia y rentabilidad.

Este problema se deriva del hecho de que la propia naturaleza de las organizaciones sociales comunitarias suelen ser estructuras relativamente rígidas para incorporar innovaciones y adoptar visiones empresariales, sobre todo porque se enfrentan a la inevitable necesidad de incorporarse en los mercados. En este caso la

racionalidad social y comunitaria se pueden presentar como dos ámbitos de exclusión, lo cual se refleja en estructuras disfuncionales en los esquemas organizacionales de las empresas, en los procesos de gestión y administración, en la capacidad de financiamiento y en el posicionamiento en los mercados, entre otros.

En los casos analizados, las comunidades presentan diversas modalidades en sus estructuras organizativas y de gestión de sus empresas. Resulta evidente un proceso evolutivo donde los obstáculos que presentan los sistemas centralizados en las autoridades comunitarias están siendo modificados hacia esquemas cada vez más descentralizados, fortaleciendo las figuras de coordinadores gerentes comunitarios.

Este proceso representa quizás el cambio cualitativo más significativo en la estructura organizativa y de gestión de empresas comunitarias, pues a través de la figura de gerente o administrador ha emanado una mejor conducción de empresas de esta naturaleza, con resultados favorables en el manejo de las empresas y su inserción en los mercados.

No obstante lo anterior, se ha sugerido un modelo administrativo que, bajo la propia lógica de los acuerdos que rigen las instituciones comunitarias, pretende incidir en procesos más funcionales y eficientes de conducción, gestión, planeación y rentabilidad de las empresas de esta naturaleza.

Este modelo pretende la definición explícita de los objetivos de la empresa, la adopción de los procesos de planeación que permita generar una cultura de la planeación y programación en horizontes de mediano y largo plazo, eliminando así la incertidumbre y generando estabilidad y continuidad en los procesos de gestión.

Es importante resaltar que las funciones de las instancias comunitarias conocidas como el CBC, la AGC y los consejos de consulta y revisión no desaparecen, sino que se refuncionalizan a partir de nuevos atributos que tienen como objetivo una

mejor comunicación y agilidad en la toma de decisiones. En este mismo plano estas instancias tenderían a hacer compatibles o articular los objetivos sociales y empresariales de las comunidades.

Otro aspecto importante es la definición de un nuevo perfil y liderazgo de administradores profesionales, actores clave de las empresas comunales con sistemas gerenciales, que les permita su inserción en los asuntos importantes de decisión de las comunidades.

Las empresas comunales en sus distintos tipos y modalidades han resultado instancias importantes para el desarrollo en las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca. Éstas han permitido a las poblaciones la generación de fuentes de empleo e ingresos que han sido un factor importante de reproducción social, configurando pequeñas economías locales. Además, los ingresos generados por estas empresas cumplen una labor social importante, al contribuir a generar obras de infraestructura social.

La organización de las empresas analizadas bajo esquemas comunitarios resultan experiencias importantes porque han incorporado un conjunto de acuerdos que privilegian la mayor equidad social en el reparto de los beneficios, ejercicio de la democracia en las decisiones y sustentabilidad en las formas de aprovechamiento de sus recursos. Este tipo de cualidades favorece que las comunidades se desarrollen bajo los principios que rigen los esquemas de desarrollo local/regional sustentable.

Si bien se observan experiencias interesantes en el desempeño de empresas comunales y que contribuyen a mejorar las condiciones de infraestructura social del desarrollo local, son pocos los casos donde la empresa comunal pueda considerarse como agente de desarrollo en el sentido amplio de este término. Por su parte, las instancias de gobierno municipales aún presentan una débil capacidad para impulsar por sí mismas políticas sustentables de desarrollo local y mucho menos regional, pues sus acciones no necesariamente vienen acompañadas de recursos financieros

adicionales o de los conocimientos y habilidades técnicas, administrativas y de gestión para llevar a cabo el diseño y la instrumentación de estrategias de desarrollo.

Hay que tomar en cuenta que en las comunidades y municipios que tienen empresas comunales, las iniciativas y procesos de desarrollo sustentable, aunque están incorporados implícita o explícitamente, son poco conocidos por la mayoría de los campesinos y carecen de una visión estratégica del desarrollo de su territorio, provocándose con ello el impulso a procesos de desarrollo con una visión estrecha. Ello se refleja en limitaciones para desencadenar cambios en sintonía con los contextos regional, estatal, nacional e internacional, con los cuales interactúa.

Lo anterior ha provocado la conformación de patrones desiguales en el desarrollo local o regional, ya que existen casos de comunidades con empresas comunitarias que logran adaptarse mejor que otras a una serie de circunstancias intrínsecas o exógenas a las nuevas responsabilidades que significa operar bajo un enfoque de desarrollo sustentable y bajo un contexto de mercado.

Estos desequilibrios no podrán ser corregidos sólo con el perfeccionamiento de las empresas comunitarias, sino con diversos cambios en el entorno social, político y administrativo de las propias comunidades y municipios. Las empresas comunitarias serían, en todo caso, sólo un eslabón de un proceso de articulación y de corresponsabilidad entre los distintos actores exógenos y endógenos que puedan derivar en propuestas específicas para promover esquemas más amplios del desarrollo.

Lo anterior, obviamente, requiere de las bases institucionales y los procedimientos e instrumentos técnicos, administrativos y legales para promover una gestión del desarrollo que comprenda la interacción entre el ámbito municipal-comunal con los demás niveles de gobierno involucrados.

Con base en lo anterior, el desarrollo local/regional sustentable no debería concebir lo municipal, desde una visión estrictamente localista. Para impulsar el desarrollo regional sustentable en un determinado lugar se requiere considerar necesariamente los distintos ámbitos que interactúan en el mismo.

En tal sentido, desde la esfera del municipio, el desarrollo regional sustentable no puede ser visto, exclusivamente, como una serie de microiniciativas operadas localmente o como la aplicación de una metodología que busca la potencialización de los recursos endógenos. Sino también al involucrarse en él una serie de espacios que a su vez tienen sus propias políticas y actores, entonces imperiosamente el desarrollo sustentable de un municipio en particular depende además de acciones exógenas a sus límites político-administrativos. Por ejemplo, la integración de las diferentes políticas y los diversos programas de los otros niveles de gobierno (federal, estatal) que se localizan en el municipio y que pueden incidir directamente en su desarrollo.

Cabe señalar que la reacción de las poblaciones, donde se llevan a cabo estos proyectos, ha sido por demás satisfactoria. Con base en las encuestas, entrevistas, pláticas y por simple observación, se puede afirmar que no hubo ningún indicio de respuesta negativa o en contra de los proyectos y sus resultados. Incluso, según se ha mostrado a lo largo de este trabajo, una gran proporción de la población conoce y, en algunos casos, participa directa o indirectamente en la ejecución de proyectos o manejo de las empresas.

Podemos igualmente hacer las siguientes afirmaciones:

Las comunidades forestales de la Sierra Norte de Oaxaca incorporan códigos, valores y prácticas acordes a los enfoques de sustentabilidad ambiental y uso racional de recursos de uso común. La empresa comunal contribuye al desarrollo local, toda vez que genera circuitos de economía regionales y dinamiza la economía local a través de los recursos movilizados, de generación de empleo, creación de

infraestructura y derrama hacia otras actividades. Igualmente la empresa comunal mejora las condiciones y perspectivas de desarrollo social a través de obra social creada (escuelas, caminos, financiamiento de fiestas patronales, préstamos, etc.). Al insertarse a los mercados estas empresas comunales se enfrentan a situaciones inéditas en materia de gestión y administración.

Después de cierto tiempo de operación de las empresas, éstas han tenido la oportunidad de incorporar ciertos cambios importantes en sus sistemas de administración que les ha permitido mejorar su desempeño. Estos cambios han inducido un sistema gerencial comunal, dándole autonomía a las empresas respecto del gobierno comunal, incorporando cuadros profesionales en los puestos de dirección y administración. Es necesario incorporar cambios organizacionales y de gestión y administración en empresas donde siguen presentándose problemas de este tipo.

Las empresas que desarrollan proyectos forestales (explotación de bosques, tratado de maderas, aserraderos, fabricación de muebles) son las que presentan un mayor grado de desarrollo, generando así diversificación de empresas: proyectos piscícolas, envasadoras de agua, ecoturismo, gasera y gasolinera, entre otros. Se concluye también que: a más libertad de los gerentes más probabilidad de éxito se tiene. Igualmente, a más herramientas administrativas utilizadas en los proyectos, más penetración en los mercados y posibilidad de éxito se tendrá.

El uso de un modelo de administración como el propuesto llevará a las comunidades y empresas a contar con elementos confiables para el control de los resultados de sus empresas.

La hipótesis que hasta aquí se ha manejado se confirma. Es factible el mejoramiento de la actuación de las empresas comunitarias de la Sierra Norte de Oaxaca mediante el empleo de herramientas administrativas idóneas, el

ordenamiento de los procesos productivos y la colectivización de los beneficios obtenidos.

Los diversos indicadores socioeconómicos del INEGI y de la Dirección General de Población de Oaxaca, tales como: Grado de analfabetismo en población de 15 años o más; Índice de marginación; Grado de marginación; Población económicamente activa con ingreso de hasta 2 salarios mínimos generales; índice de desarrollo humano, entre otros, nos muestran que los municipios objeto de estudio, tienen indicadores mejor posicionados que otros de la misma región (Sierra Norte) que no han desarrollado proyectos de desarrollo sustentable o su implementación es apenas incipiente, y muy por encima de municipios de otras regiones del estado que definitivamente no desarrollan proyectos de este tipo. Lo anterior nos lleva a concluir también que los municipios que han desarrollado proyectos de desarrollo sustentable y diversificado sus empresas comunitarias logran beneficios socioeconómicos superiores a aquellos que no llevan a cabo estas acciones.

Se presentan en el Anexo Metodológico, cuadros comparativos de indicadores socioeconómicos de los municipios objeto de estudio y de municipios de otras regiones del estado,

Sin embargo, pese a todas las inconsistencias sociopolíticas, económicas, culturales, que tienen las empresas comunitarias, podemos mencionar que cuentan con valores propios, como la importancia que tiene el ser humano en todo el proceso productivo, mantienen una dinámica de desarrollo propio con adecuaciones continuas y se confrontan a una globalización deshumanizante.

El Banco Mundial, que es la organización internacional que define los grandes lineamientos políticos de los nuevos estados globalizados, dice que en América Latina el número de pobres creció notablemente en los últimos diez años: según datos de esa institución en México, desde 1989 a 1998, el número de pobres aumentó de 40 millones a 57 millones precisamente en el periodo en el que el Banco Mundial ha influenciado de manera más directa en los gobiernos latinoamericanos. El neoliberalismo es una

doctrina que excluye a la mayoría de la población de las ventajas del “libre” acceso al mercado y del trabajo remunerado decentemente. Veamos, de los casi 100 millones de habitantes de México, 40 por ciento (40 millones de personas aproximadamente) gana menos de... (le diría 20 pesos, pero como no sé a cómo va a estar el cambio mañana se lo digo en dólares) 2 dólares diarios. Pero no se asuste, casi 15 por ciento gana un dólar al día; unos sesenta millones de personas ganan (bueno, eso de “ganar” es una manera de decir) 60 dólares mensuales. No quiero ametrillarlo con cifras ni es mi intención presentar un estudio estadístico ni mucho menos, pero en el Distrito Federal algo así como 70 por ciento de la población gana entre 1 y 3 salarios mínimos.

Los datos de la pobreza siempre son deprimentes. Pero más deprimente aún es la soberbia o la ignorancia de los funcionarios que diariamente defienden las ventajas del “modelo”.

El neoliberalismo y la globalización excluyen a los trabajadores de las empresas, a las pequeñas y medianas empresas de las grandes corporaciones internacionales y a los países menos desarrollados de los más desarrollados. Promovió el desempleo, acabó con buena parte de las políticas sociales (que a decir verdad no eran todo lo generosas que se requería) y colaboró activamente en la liquidación de los criterios de seguridad en el empleo a favor de la productividad y la competencia.¹

No se pretende que las empresas comunitarias transformen su idiosincrasia y viren hacia un paradigma llamado “neoliberal” o entren a los esquemas de globalización que, como ya hemos mencionado, considero deshumanizante y en muchos casos aplastante. La presente contribución busca orientar a estas empresas y proyectos para que encuentren su verdadera razón de existir mediante el planteamiento de herramientas administrativas viables para estos casos, sin menoscabo de sus propios usos y costumbres y, en general, de sus propias culturas.

¹ H. Radetich, *Los días que nos tocaron vivir...*, pp. 87-88.

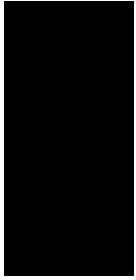


ANEXO METODOLÓGICO

Marco lógico de la metodología empleada en el estudio

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES IDENTIFICADAS	MÉTODO DE RECOPIACIÓN/ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
Selección de la muestra de estudio	Identificar comunidades con proyectos productivos y empresas que incorporen esquemas sustentables en la gestión de recursos naturales y capacidades de organización empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de comunidades. • Tipos de productores y empresas. • Clase y número de proyectos productivos. • Diversificación de la producción. • Encadenamientos productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorridos de campo. • Entrevistas con funcionarios de empresas y autoridades municipales. • Investigación documental en organismos públicos del estado. • Mapeo de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipología de productores y comunidades forestales. • Identificación de casos de estudio. • Selección de las comunidades proyectos productivos y organizaciones a investigar.
Formas de aprovechamiento de los recursos naturales y estrategias de conservación	Analizar los procesos de aprovechamiento de recursos naturales y las estrategias de conservación en el marco del desarrollo sustentable a nivel local y regional.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de regulación de recursos colectivos. • Políticas y directrices de conservación y sustentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de instrumentos legales y directrices locales, estatales y federales en materia de aprovechamiento y conservación de recursos naturales. • Análisis del impacto de programas sectoriales aplicados en las comunidades analizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de instancias e instrumentos de regulación, acceso y conservación de recursos naturales. • Esquemas de ordenamiento territorial. • Mecanismos de regulación sustentable guiados por el mercado.

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES IDENTIFICADAS	MÉTODO DE RECOPIACIÓN/ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS
<p>Papel de las instituciones comunitarias en contextos locales y con formas de aprovechamiento de recursos colectivos</p>	<p>Caracterizar las empresas comunitarias y sus estructuras de organización y gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones comunitarias. • Relaciones sociopolíticas empresa-comunidad. • Estructuras de gobierno y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semiestructuradas y encuesta dirigida con autoridades comunales y municipales, funcionarios y empleados de las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de gobierno. • Estructuras organizacionales de cada empresa. • Relaciones intracomunitarias entre actores principales.
<p>Funcionamiento de las empresas seleccionadas</p>	<p>Identificar los mecanismos de funcionamiento de las empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de aprovechamiento y gestión de sus recursos. • Diversificación de la producción. • Encadenamientos productivos. • Mecanismos de gestión empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta dirigida y entrevistas semiestructuradas con funcionarios de las empresas y empleados. • Registros fotográficos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de funcionamiento y desempeño de las empresas y aprovechamiento de sus recursos materiales, humanos, etc.
<p>Eficiencia de los procesos de administración</p>	<p>Identificar los procesos de administración y sus limitaciones para proponer un modelo de administración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de gestión. • Rentabilidad. • Capacidades de inserción en los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta dirigida y entrevistas semiestructuradas con funcionarios de las empresas y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema filosófico, de administración, calidad y mercadológico de las empresas. • Fortalezas y debilidades de los procesos de administración y de gestión. • Propuesta de mejora de los procesos de administración.
<p>Impacto de las empresas sobre el desarrollo local y regional</p>	<p>Evaluar el impacto de las empresas comunitarias en los procesos de desarrollo local y/o regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de desarrollo por localidad y municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de los índices de marginación entre municipios y localidades de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la importancia de las empresas comunitarias en los procesos de desarrollo local y el nivel de vida de la población.



E N C U E S T A S

Encuesta A

Sobre la información básica, estructura y el funcionamiento general de las empresas comunitarias

CUESTIONARIO No. _____ **Lugar:** _____ **Fecha:** _____

NOMBRE DEL PROYECTO, EMPRESA O SOCIEDAD: _____

ACTIVIDADES QUE DESARROLLA: _____

NOMBRE Y PUESTO QUE OCUPA LA PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO:

1. ¿La empresa, sociedad o proyecto está organizado de manera formal? SÍ NO

2. ¿Cuál es el régimen legal? _____

3. ¿Cómo está organizada? _____

4. ¿Quiénes participan en la organización? _____

5. ¿Cómo es la forma de tomar las decisiones? _____

6. ¿Cuál es la fecha de inicio de operaciones? _____

7. ¿Cuántas personas trabajan? _____

8. ¿Cuántas familias se benefician? _____

9. ¿La empresa o proyecto cuenta con una misión, visión y objetivos a corto, mediano y largo plazos?
SÍ NO

Por favor, explique: _____

10. ¿Cuentan con un reglamento de trabajo? SÍ NO

Por favor, explique: _____

11. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección del personal?

12. ¿Cuentan con planes y programas de capacitación? SÍ NO

¿Cuáles? _____

13. ¿Cuáles fueron las fuentes originales de financiamiento y apoyos? _____

14. ¿Han tenido otras fuentes de financiamiento y apoyos? SÍ NO

Por favor, explique: _____

15. ¿Cuentan con estudios financieros? SÍ NO

16. ¿Ha realizado estudios de precios y comercialización de sus productos? SÍ NO

Por favor, explique: _____

17. ¿Cómo y dónde comercializa sus productos o servicios? _____

18. ¿Tienen ubicados a sus principales competidores? SÍ NO

19. ¿Cuáles son las formas y estrategias de venta? _____

20. ¿Tiene determinados sus costos de administración, de producción, de finanzas y ventas?

Por favor, explique: _____

21. ¿Cuentan con información técnica para la elaboración de sus productos? SÍ NO

Por favor, explique: _____

22. Mencione la maquinaria y equipo con el que cuenta

23. ¿Cuál es su capacidad?

24. ¿Se lleva un control de inventarios dentro de su empresa o proyecto? SÍ NO

Por favor, explique: _____

25. ¿Han incrementado las ventas o servicios en comparación al año pasado? SÍ NO

Por favor, explique: _____

26. ¿Se realizan evaluaciones de su empresa o proyecto? SÍ NO

Por favor, explique: _____

27. ¿Cuentan con estudios de evaluación del impacto social y ambiental? SÍ NO

Por favor, explique: _____

Encuesta B

Sobre los procesos de gestión y administración de las empresas comunitarias

Nombre de la empresa: _____

Lugar: _____

Responsable: _____

1. Sistema filosófico

		Sí	No		Sí	No		Sí	No
SISTEMA FILOSÓFICO	Se cuenta con misión			Está por escrito			Su personal se identifica con ello		
	Se cuenta con visión								
	Se han definido los valores								
	Existe un código de ética								
	Tiene una cultura empresarial flexible								

2. Sistema administrativo

		Sí	No	No sabe	Comente
SISTEMA ADMINISTRATIVO	Se realiza planeación estratégica				
	Se evalúan los resultados de planes estratégicos				
	Se tienen definidos los objetivos generales				
	Tiene definido su organigrama				
	Tiene descripción de puestos				
	Tiene manual de organización				
	Tiene manual de procedimientos				
	Tiene manual de políticas				
	La toma de decisiones está fundamentada				
	El liderazgo es eficaz				
	La rentabilidad de su negocio es buena				
	Tiene problemas con sus inventarios				
	Tiene en mente un nuevo proyecto de inversión				
	Realiza evaluaciones del desempeño financiero de su empresa				
Desea obtener algún certificado de calidad					

3. Sistema de calidad

		Sí	No	No sabe	Comente
SISTEMA DE CALIDAD	Se mide con regularidad la satisfacción del cliente				
	Están los clientes satisfechos con la calidad que la empresa ofrece				
	Se sienten los clientes internos satisfechos en la empresa				
	Se tienen indicadores para medir la calidad de los productos o servicios				
	Cómo ha sido la evaluación en la calidad total de empresa				

4. Organización (Recursos Humanos)

		Sí	No	No sabe	Comente
ORGANIZACIÓN (RECURSOS HUMANOS)	Tiene alta rotación de personal				
	Tienen las funciones por escrito				
	Mide el desempeño de su personal				
	El personal está socializado				
	Existe buena comunicación				
	El personal está motivado				
	Está el personal mejor capacitado				
	Es el personal creativo				
	El personal tiene autonomía				
	Su personal está dispuesto al cambio				
	Tiene un plan de capacitación				

5. Sistema tecnológico, informativo y de control

		Sí	No	No sabe	Comente
SISTEMA TECNOLÓGICO, INFORMATIVO Y DE CONTROL	Se tienen y usan sistemas de control y evaluación de resultados				
	Se tienen registros de clientes, por monto de venta y rentabilidad				
	Se tiene información histórica de todas las áreas				
	Es confiable la información que se maneja				
	Se utiliza en forma eficaz la información				
	Se cuenta con el nivel tecnológico necesario				
	El personal sabe utilizar la tecnología				

6. Sistema mercadológico

		<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>No sabe</i>	<i>Comente</i>
SISTEMA MERCADOLÓGICO	<i>Se tiene definido el perfil del cliente meta</i>				
	<i>Se tienen buenos canales de comercialización</i>				
	<i>Conoce el posicionamiento de la empresa</i>				
	<i>Conoce la participación de su empresa en el mercado</i>				
	<i>Tiene definido su logotipo</i>				
	<i>Tiene definidos sus colores</i>				
	<i>La imagen de su negocio es uniforme</i>				
	<i>Su imagen proyecta lo que usted desea</i>				
	<i>Su imagen se adecua a la tendencia del mercado</i>				
	<i>Considera que tiene buen nivel de competitividad</i>				
	<i>Su marca está registrada</i>				

Aplicación

Un total de 14 encuestas en 12 empresas (en el caso de Expediciones Sierra Norte se realizaron en 3 sedes) se aplicaron. Se buscaba con esto, que los reactivos nos dieran la idea clara y precisa de lo que en cada proyecto o empresa sucedía en cuanto a procesos administrativos y demás conceptos gerenciales. Con esta información recabada, se pretendía conocer cuáles eran las herramientas que más necesitaban los gerentes o encargados, para con esto diseñar el sistema administrativo que más se apegara a sus realidades. Solamente mediante la aplicación de cuestionarios se podía conocer la situación administrativa aquí planteada, la cual una vez establecida, se procedería a las entrevistas correspondientes para consolidar nuestras conclusiones.

EMPRESAS Y PROYECTOS ENCUESTADOS Y ANALIZADOS

No.	EMPRESA	COMUNIDAD
1	Criadero Trutícola "Roo-xio" (orilla del río)	Santa María Yavesía
2	Ecoturismo Comunal "Shiaa-Rua-Via" (cerro donde nace la nube)	Ixtlán de Juárez
3	Ecoturismo Comunal La Cumbre	Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán
4	Envasadora y Empacadora (Agua Inda Pura)	Pueblos Mancomunados
5a	Expediciones Sierra Norte	Benito Juárez, Lachatao
5b	Expediciones Sierra Norte	San Isidro Llano Grande
5c	Expediciones Sierra Norte	San Miguel Amatlán
6	Granja Trutícola "Shoo-betoo" (río de codornices)	Ixtlán de Juárez
7	Industrializadora y Envasadora de manantiales Agua Blanca	Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán
8	Organización de Mujeres Yaa-Guetzy	San Miguel Amatlán
9	Purificadora y Envasadora de agua "Shoo-ra"	Santa María Yavesía
10	Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios	Ixtlán de Juárez
11	Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal	Pueblos Mancomunados
12	Unidad Productora de Materia Prima Forestal	Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán

Se aplicó la siguiente metodología: Encuestas, entrevistas, observación, historia fotográfica, investigación bibliográfica, estudio de casos similares en Oaxaca y en otras entidades o países, debido a que solamente con la secuencia aquí mostrada se podía obtener la información deseada. Igualmente, al tratarse de temas eminentemente administrativos, la información proporcionada por gerentes y empresas, así como las entrevistas personales y directas, crearían un ambiente de confianza y camaradería con los actores de los proyectos que nos permitirían aclarar cualquier duda o complementar cualquier información faltante. Situación que nos sirvió y nos dio los elementos suficientes para avanzar en la investigación plantear nuestra hipótesis y diseñar nuestro modelo y alcanzar nuestras conclusiones.

Los resultados del proceso de los cuestionarios se presentan a continuación:

COMUNIDAD		Santa María Yavesía	CUESTIONARIO	1
EMPRESA		Criadero Trutícola "Roo-xio" (orilla del río)		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Organización productora de trucha	
3		Cómo se organiza	Por un grupo de productores	
4		Quiénes participan	Los socios de la organización	
5		Toma de decisiones	Asamblea de socios	
6		Fecha de inicio	Julio de 1997	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	7	
8		Núm. de familias beneficiadas	7	
9		Normas internas	No cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal	No hay	
11		Financiamiento y apoyos	Por parte del Gobierno del Estado	
12		Estudios financieros	No los han realizado	
13		Comercialización de servicios	En Ixtlán de Juárez y restaurantes cercanos	
14		Estrategias de venta	Trato directo	
15		Información técnica	Cuentan con asesoría del Gobierno del Estado	
16		Maquinaria y equipo	Estanques y material de pesca	
17		Cuál es su capacidad	10,000 truchas	
18		Control de inventarios	No lo llevan	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 20%	

COMUNIDAD		Ixtlán de Juárez	CUESTIONARIO	2
EMPRESA		Ecoturismo Comunal "Shiaa-Rua-Via" (cerro donde nace la nube)		
No.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Empresa comunal	
3		Cómo se organiza	Por un administrador, guías, personal	
4		Quiénes participan	Los comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros, Comisariado, administrador	
6		Fecha de inicio	Abril de 1997	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	5	
8		Núm. de familias beneficiadas	5	
9		Normas internas	Cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal	Deben ser comuneros o sus hijos	
11		Financiamiento y apoyos	Secretaría de Turismo, PROCYMAF, WWF	
12		Estudios financieros	Realiza personal especializado	
13		Comercialización de servicios	En Ixtlán y la ciudad de Oaxaca.	
14		Estrategias de venta	Internet, trípticos, recomendaciones	
15		Información técnica	Reciben asesoría de la Secretaría de Turismo	
16		Maquinaria y equipo	Especializado	
17		Cuál es su capacidad	7 cabañas (40 personas), restaurante para 150 personas.	
18		Control de inventarios	Tienen una relación de equipo	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 70%	

COMUNIDAD		Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán	CUESTIONARIO	3
EMPRESA		Ecoturismo Comunal La Cumbre		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Sociedad de Solidaridad Social	
3		Cómo se organiza	Por un comité local	
4		Quiénes participan	Presidente, secretario, tesorero, vocal	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comunereros y Co-misariado de Bienes Comunales	
6		Fecha de inicio	Octubre de 1999	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	4	
8		Núm. de familias beneficiadas	4	
9		Normas internas	Cuentan con un manual de responsabilidades	
10		Selección de personal	En Asamblea de Comunereros	
11		Financiamiento y apoyos	Secretaría de Turismo, WWF, PROCYMAF, COINBIO, CONAFOR	
12		Estudios financieros	Cuentan con asesoría especializada	
13		Comercialización de servicios	A nivel regional, estatal, nacional e internacional	
14		Estrategias de venta	Trípticos, Internet, televisión, recomendaciones	
15		Información técnica	Asesoría de la Secretaría de Turismo	
16		Maquinaria y equipo	Oficina, cabaña, dormitorio	
17		Cuál es su capacidad	50 personas	
18		Control de inventarios	Llevan registro en un libro de visitantes	
19		Incremento en ventas al año anterior	\$100,000	

COMUNIDAD		Pueblos Mancomunados		CUESTIONARIO	4
EMPRESA		Envasadora y Empacadora (Agua Inda Pura)			
No.	CONCEPTO	PREGUNTAS		RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa		Formal	
2		Régimen legal		Sociedad de Solidaridad Social	
3		Cómo se organiza		Por un administrador y niveles jerárquicos	
4		Quiénes participan		Administrador y trabajadores	
5		Toma de decisiones		Asamblea de Comuneros, Comisariado, administrador	
6		Fecha de inicio		Año de 1997	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores		76	
8		Núm. de familias beneficiadas		76	
9		Normas internas		Cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal		Debe ser un comunero con aptitudes para realizar el trabajo	
11		Financiamiento y apoyos		Sólo para realizar inversiones grandes	
12		Estudios financieros		Sí los realizan, cuentan con personal especializado	
13		Comercialización de servicios		La ciudad de Oaxaca, Huatulco, hoteles y restaurantes	
14		Estrategias de venta		Trípticos, repartidores, trato personal	
15		Información técnica		Reciben asesoría de la Secretaría de Salud	
16		Maquinaria y equipo		Especializado	
17		Cuál es su capacidad		3,250 garrafones al día	
18		Control de inventarios		Se lleva un control semanal	
19		Incremento en ventas al año anterior		500 cajas más al día,	

COMUNIDAD		Benito Juárez, Lachatao	CUESTIONARIO	5a
EMPRESA		Expediciones Sierra Norte		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Sociedad de Solidaridad Social	
3		Cómo se organiza	Por un comité local	
4		Quiénes participan	Presidente, secretario, tesorero, todos comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros	
6		Fecha de inicio	Año de 1994	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	6 de base y 8 eventuales	
8		Núm. de familias beneficiadas	14 directamente/25 indirectamente	
9		Normas internas	No cuentan con un reglamento de trabajo	
10		Selección de personal	Son nombrados en Asamblea de Comuneros	
11		Financiamiento y apoyos	Secretaría de Turismo, Autoridad Municipal	
12		Estudios financieros	Son elaborados por un asesor	
13		Comercialización de servicios	Internet, en la ciudad, ferias turísticas a nivel nacional y estatal	
14		Estrategias de venta	Internet, oficinas en la ciudad, recomendaciones, trípticos	
15		Información técnica	Reciben asesoría de la Secretaría de Turismo	
16		Maquinaria y equipo	5 cabañas, <i>tourist you</i> , 10 bicicletas, 1 autobús	
17		Cuál es su capacidad	40 personas en cabañas	
18		Control de inventarios	Llevan un control de entradas y salidas	
19		Incremento en ventas al año anterior	Hay una tendencia notable a la alta	

COMUNIDAD		San Isidro Llano Grande	CUESTIONARIO	5b
EMPRESA		Expediciones Sierra Norte		
No.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Sociedad de Solidaridad Social	
3		Cómo se organiza	Por un comité de ecoturismo	
4		Quiénes participan	Presidente, secretario, tesorero, guías, todos comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros	
6		Fecha de inicio	Año de 1997	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	10	
8		Núm. de familias beneficiadas	10	
9		Normas internas	Cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal	Son nombrados en la Asamblea de Comuneros.	
11		Financiamiento y apoyos	La Embajada de Canadá, WWF, Secretaría de Turismo	
12		Estudios financieros	Sí los realizan	
13		Comercialización de servicios	Internet, corredores turísticos trípticos, recomendaciones	
14		Estrategias de venta	A través del Internet, radio, televisión, expo aventura	
15		Información técnica	Reciben asesoría de la Secretaría de Turismo	
16		Maquinaria y equipo	4 cabañas, oficina, cocina	
17		Cuál es su capacidad	36 personas	
18		Control de inventarios	Llevan un registro de visitas, reservaciones y pagos	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 50%	

COMUNIDAD		San Miguel Amatlán	CUESTIONARIO	5c
EMPRESA		Expediciones Sierra Norte de Oaxaca		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Sociedad de Solidaridad Social	
3		Cómo se organiza	Por un comité local	
4		Quiénes participan	Presidente, secretario, tesorero, guías, todos comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros	
6		Fecha de inicio	Año de 2004	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	4	
8		Núm. de familias beneficiadas	4	
9		Normas internas	Cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal	Son nombrados en Asamblea de Comuneros	
11		Financiamiento y apoyos	Reciben recursos financieros de la Secretaría de Turismo	
12		Estudios financieros	No los han realizado	
13		Comercialización de servicios	Por Internet, oficina en Oaxaca, televisión, exposiciones	
14		Estrategias de venta	Internet, expo aventura, trípticos	
15		Información técnica	Manual de operación; recibe asesoría de Secretaría de Turismo	
16		Maquinaria y equipo	2 cabañas, 1 comedor	
17		Cuál es su capacidad	10 personas	
18		Control de inventarios	Llevan un libro de visitas	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 30%	

COMUNIDAD		Ixtlán de Juárez	CUESTIONARIO	6
EMPRESA		Granja Trutícola "Shoo-bettoo" (río de codornices)		
No.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Sociedad de producción rural de responsabilidad limitada	
3		Cómo se organiza	Por un comité de productores	
4		Quiénes participan	Los socios del comité	
5		Toma de decisiones	Asamblea de socios	
6		Fecha de inicio	Abril de 1997	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	15	
8		Núm. de familias beneficiadas	15	
9		Normas internas	No existe un reglamento interno	
10		Selección de personal	Por familia, según la confianza y aptitudes	
11		Financiamiento y apoyos	Lo solicitan para realizar inversiones grandes	
12		Estudios financieros	Lo realiza un asesor	
13		Comercialización de servicios	Ixtlán, comunidades cercanas y la ciudad de Oaxaca.	
14		Estrategias de venta	En su comedor familiar y venta al menudeo	
15		Información técnica	Contratan un asesor	
16		Maquinaria y equipo	Estanques, comedor, bombas para agua, equipo de pesca, transporte	
17		Cuál es su capacidad	1 bomba con salida de 1", 1 bomba con salida de 1/2"	
18		Control de inventarios	Llegan un control y seguimiento	
19		Incremento en ventas al año anterior	Es variable con tendencia a la alta	

COMUNIDAD		Santa Catarina, Ixtepeji, Ixtlán	CUESTIONARIO	7
EMPRESA		Industrializadora y Envasadora de Manantiales Agua Blanca		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Sociedad de Solidaridad Social	
3		Cómo se organiza	Comité local	
4		Quiénes participan	Todos los comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros	
6		Fecha de inicio	Mayo del 2003	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	11	
8		Núm. de familias beneficiadas	11	
9		Normas internas	Cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal	En Asamblea de Comuneros	
11		Financiamiento y apoyos	PROCYMAF	
12		Estudios financieros	Tienen asesor contable	
13		Comercialización de servicios	En la ciudad de Oaxaca	
14		Estrategias de venta	Distribución a domicilio, promoción directa	
15		Información técnica	Tienen manuales de procedimientos	
16		Maquinaria y equipo	Tanques de almacenamiento, filtros, lavadora, llenadora	
17		Cuál es su capacidad	1,500 garrafones diarios	
18		Control de inventarios	Llevan un registro	
19		Incremento en ventas al año anterior	De 400 a 500 garrafones diarios	

COMUNIDAD		San Miguel Amatlán	CUESTIONARIO	8
EMPRESA		Organización de Mujeres Yaa-Guetzy		
No.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Grupo de productoras	
2		Régimen legal	Empresa comunitaria	
3		Cómo se organiza	Por una asamblea de socias y un comité directivo	
4		Quiénes participan	Todas las socias	
5		Toma de decisiones	Asamblea de socias	
6		Fecha de inicio	Año de 1998	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	5	
8		Núm. de familias beneficiadas	5	
9		Normas internas	Se rigen por acuerdos de la asamblea de socias	
10		Selección de personal	No cuentan con personal, el trabajo lo realizan las socias	
11		Financiamiento y apoyos	Autoridad Municipal y Gobierno del Estado	
12		Estudios financieros	No lo realizan	
13		Comercialización de servicios	A nivel local y regional	
14		Estrategias de venta	Ofrecen el producto personalmente	
15		Información técnica	Reciben asesoría especializada	
16		Maquinaria y equipo	Cuentan con el equipo necesario	
17		Cuál es su capacidad	30 kg por mes, aproximadamente	
18		Control de inventarios	Los lleva el comité de socias	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 60%	

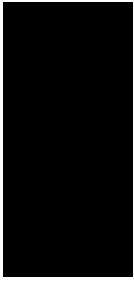
COMUNIDAD		Santa María Yavesía	CUESTIONARIO	9
EMPRESA		Purificadora y Envasadora de agua "Shoo-ra"		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Grupo de productores	
2		Régimen legal	Pequeños contribuyentes	
3		Cómo se organiza	Por una asamblea de socios y un comité directivo	
4		Quiénes participan	Todos los socios	
5		Toma de decisiones	Asamblea de socios	
6		Fecha de inicio	Año de 2000	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	7	
8		Núm. de familias beneficiadas	7	
9		Normas internas	Cuentan con reglamento de trabajo	
10		Selección de personal	Contratan a gente de confianza	
11		Financiamiento y apoyos	Financiamiento propio	
12		Estudios financieros	Contratan personal especializado	
13		Comercialización de servicios	A nivel regional y en la ciudad de Oaxaca	
14		Estrategias de venta	Trato personal y por recomendación	
15		Información técnica	Cuentan con asesoría especializada	
16		Maquinaria y equipo	Cuentan con tecnología y equipo necesario	
17		Cuál es su capacidad	500 garrafones diarios	
18		Control de inventarios	Los lleva el comité directivo	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 50%	

COMUNIDAD	Ixtlán de Juárez	CUESTIONARIO	10
EMPRESA	Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios		

No.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal
2		Régimen legal	Agrario
3		Cómo se organiza	Por un Consejo de Administración
4		Quiénes participan	Todos los comuneros
5		Toma de decisiones	Por nivel jerárquico
6		Fecha de inicio	Año de 1988
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	160
8		Núm. de familias beneficiadas	160
9		Normas internas	Cuentan con un reglamento interno
10		Selección de personal	Por convocatoria
11		Financiamiento y apoyos	Bancomer, Banorte
12		Estudios financieros	Cuentan con asesoría especializada
13		Comercialización de servicios	En el Distrito Federal
14		Estrategias de venta	Mediante un estudio de mercado
15		Información técnica	Cuentan con personal especializado
16		Maquinaria y equipo	Aserradero, secadora, fabrica de muebles, equipo de cómputo
17		Cuál es su capacidad	No contestó
18		Control de inventarios	Se lleva mediante contabilidad
19		Incremento en ventas al año anterior	El aumento es considerable

COMUNIDAD		Pueblos Mancomunados	CUESTIONARIO	11
EMPRESA		Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal		
NO.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Empresa Comunal	
2		Régimen legal	Agrario	
3		Cómo se organiza	Asamblea de Comuneros, Comisariado, administrador	
4		Quiénes participan	Todos los comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros y según la importancia	
6		Fecha de inicio	Año de 1981	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	100	
8		Núm. de familias beneficiadas	100	
9		Normas internas	Cuentan con reglamento interno	
10		Selección de personal	Por medio de avisos en las comunidades, según aptitudes	
11		Financiamiento y apoyos	Financiamiento propio, CONAFOR	
12		Estudios financieros	Los realizan, cuentan con personal calificado	
13		Comercialización de servicios	A nivel estatal, nacional e internacional	
14		Estrategias de venta	Por recomendación y en la expoforestal	
15		Información técnica	Cuentan con la asesoría de un técnico forestal.	
16		Maquinaria y equipo	Cuentan con tecnología de punta	
17		Cuál es su capacidad	30,000 PT	
18		Control de inventarios	Lo lleva personal capacitado	
19		Incremento en ventas al año anterior	En 60%	

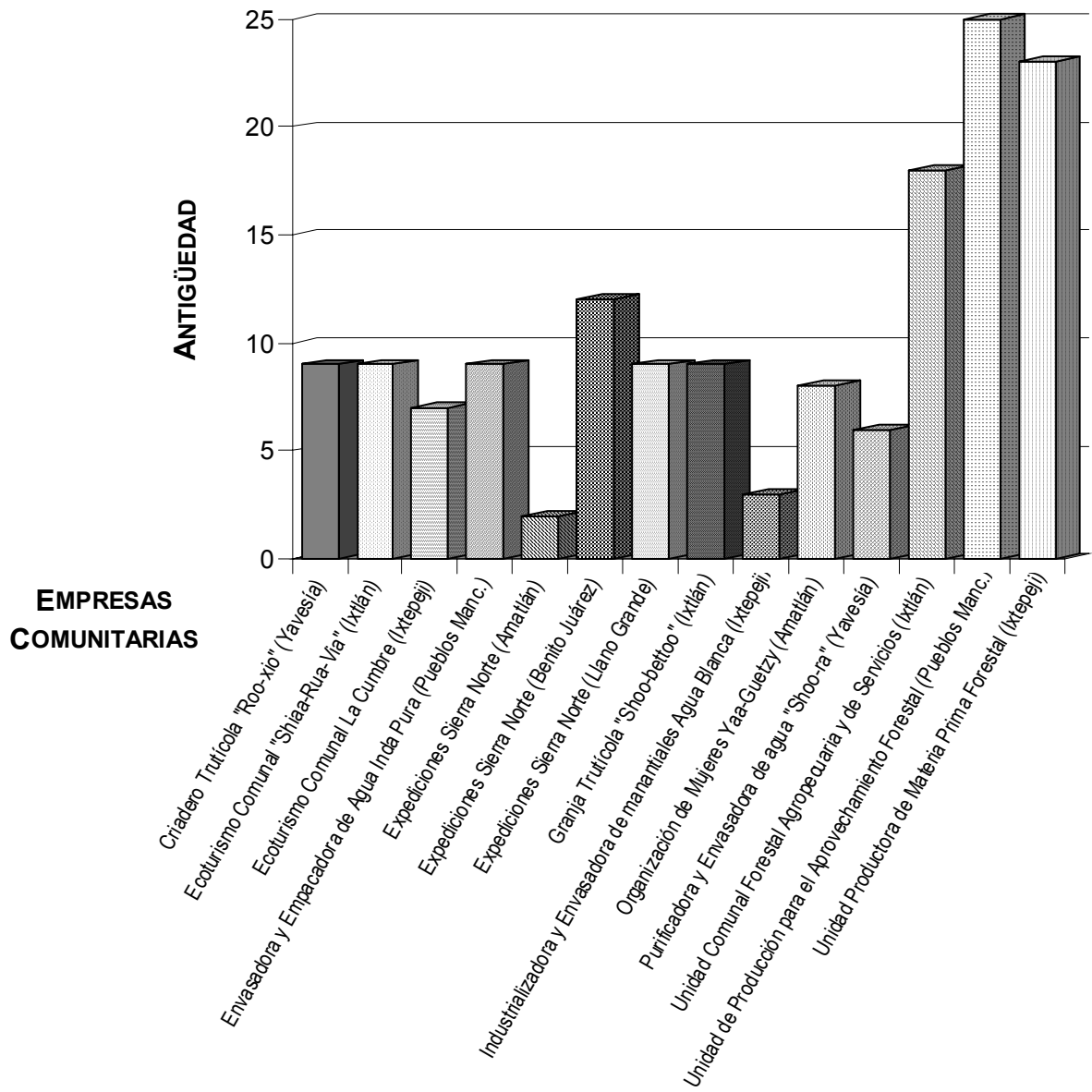
COMUNIDAD		Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán	CUESTIONARIO	12
EMPRESA		Unidad Productora de Materia Prima Forestal		
No.	CONCEPTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	ORGANIZACIÓN	Tipo de empresa	Formal	
2		Régimen legal	Empresa Comunal	
3		Cómo se organiza	Por un comité local	
4		Quiénes participan	Todos los comuneros	
5		Toma de decisiones	Asamblea de Comuneros	
6		Fecha de inicio	Año de 1983	
7	SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y TECNOLÓGICO	Núm. de trabajadores	100	
8		Núm. de familias beneficiadas	100	
9		Normas internas	Cuentan con un reglamento interno	
10		Selección de personal	En Asamblea de Comuneros	
11		Financiamiento y apoyos	CONAFOR	
12		Estudios financieros	Tienen asesoría especializada	
13		Comercialización de servicios	En Oaxaca, México y Puebla	
14		Estrategias de venta	Promoción directa al mercado	
15		Información técnica	Tienen manual de procedimientos	
16		Maquinaria y equipo	Especializado, de punta	
17		Cuál es su capacidad	12,000 m ³ rollo	
18		Control de inventarios	Es elaborado por el técnico asesor	
19		Incremento en ventas al año anterior	7 millones de pesos	



G R Á F I C A S

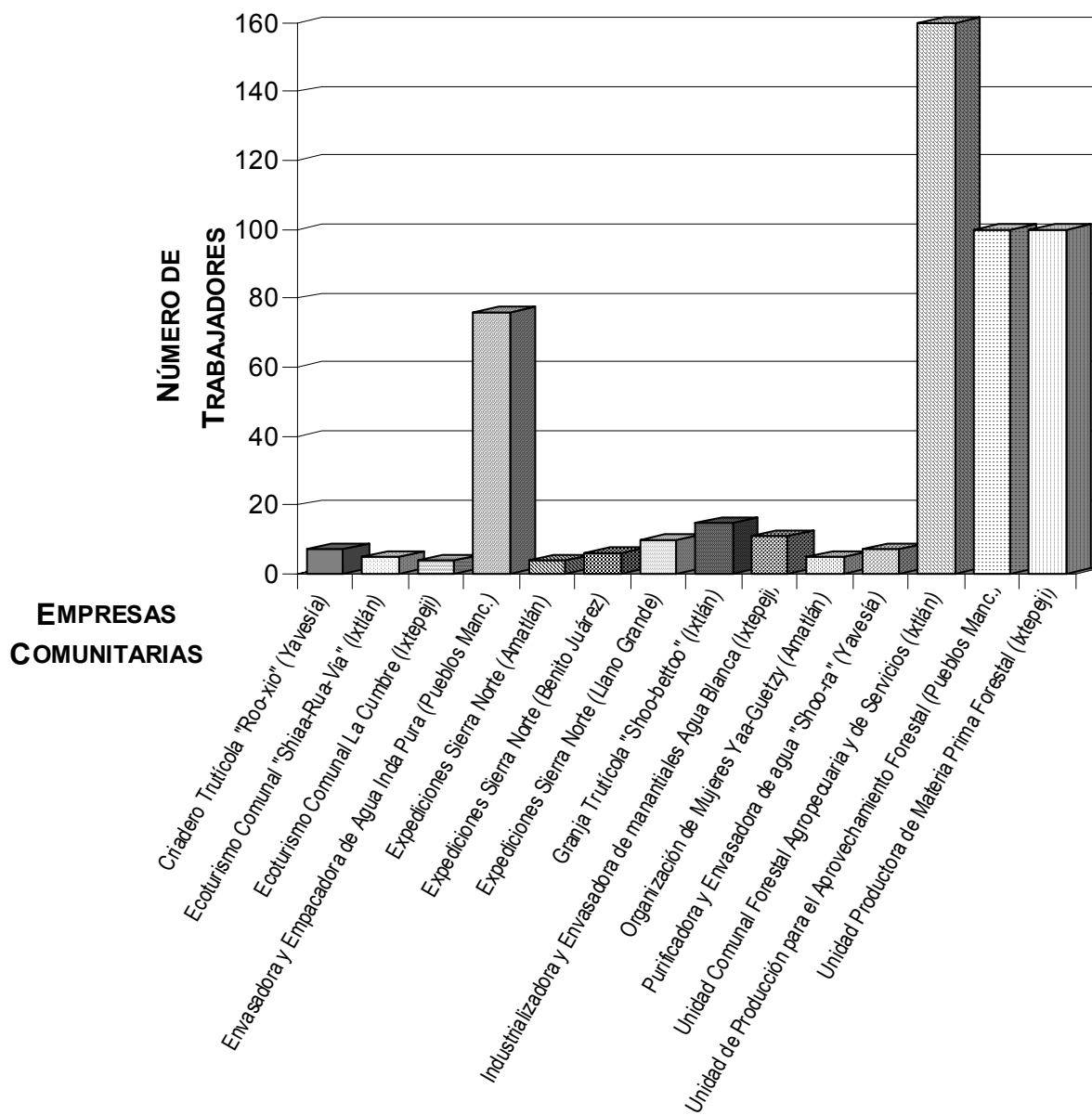
Las gráficas siguientes muestran algunas de las respuestas representativas:

ANTIGÜEDAD
Empresas Comunitarias
(Objeto de Estudio)



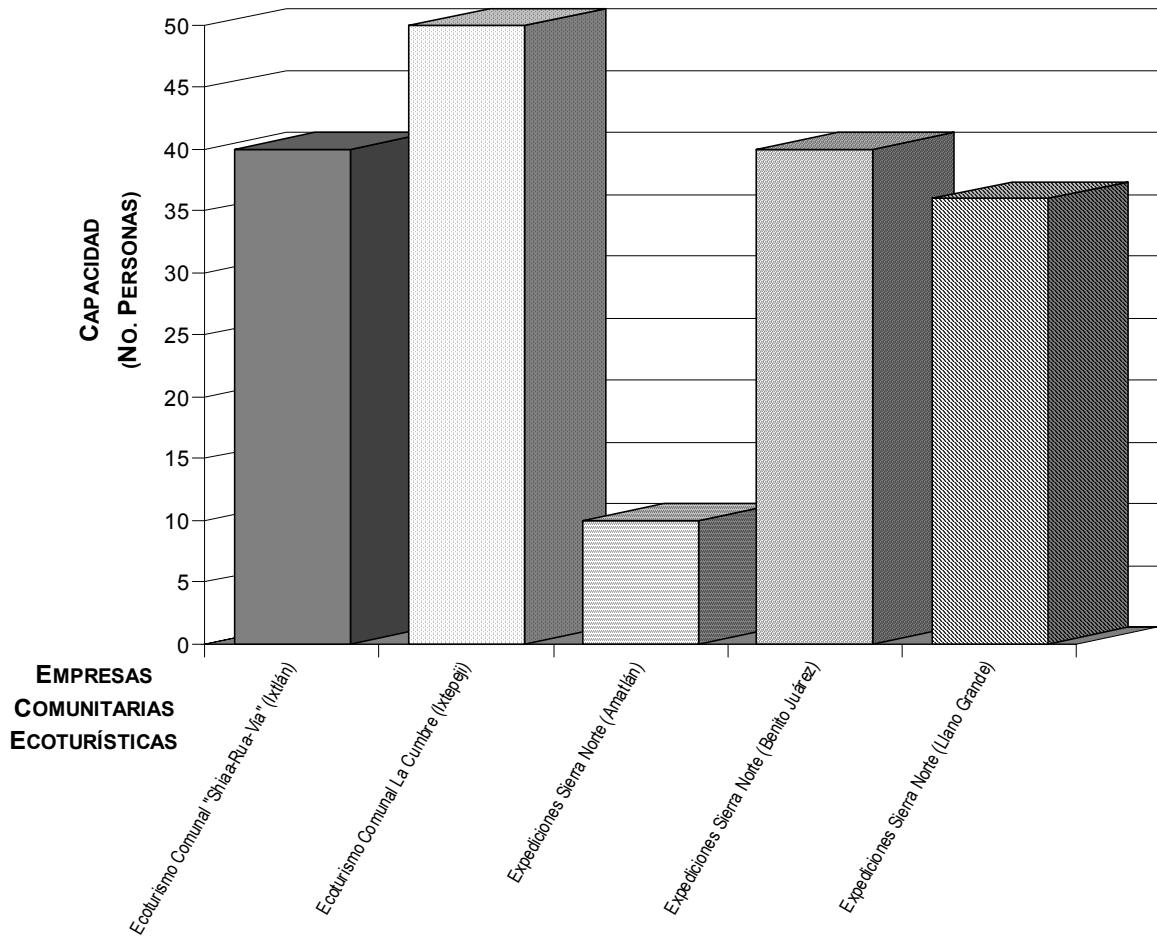
FUENTE: Elaboración propia.

NÚMERO DE TRABAJADORES
Empresas Comunitarias
(Objeto de Estudio)



FUENTE: Elaboración propia.

CAPACIDAD DE HOSPEDAJE (NÚMERO DE PERSONAS)
Empresas Comunitarias Ecoturísticas
(Objeto de Estudio)

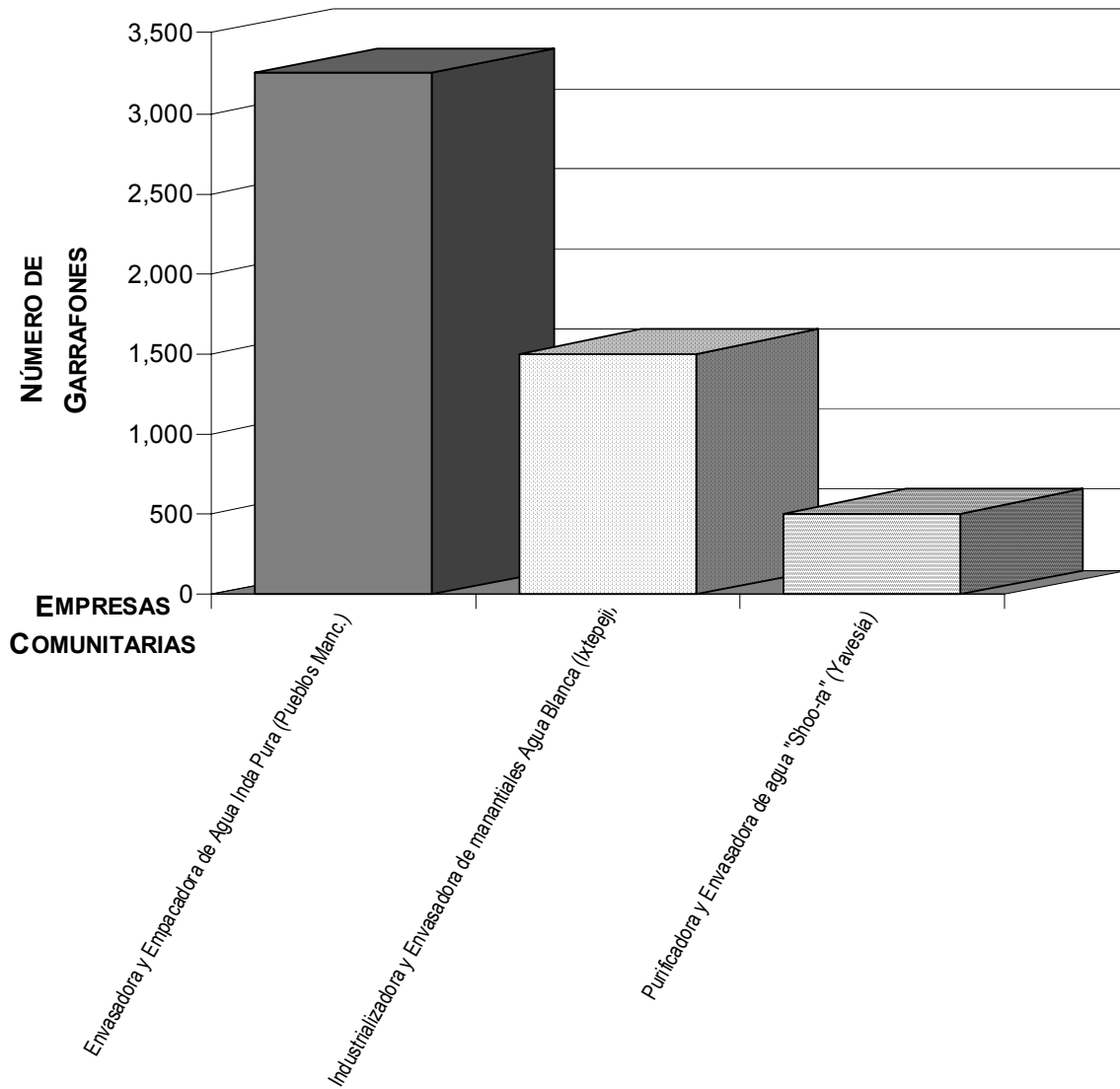


FUENTE: Elaboración propia.

CAPACIDAD DE PRODUCCION DIARIA (UNIDAD DE MEDIDA: GARRAFÓN)

Empresas Envasadoras y Empacadoras de Agua

(Objeto de Estudio)



FUENTE: Elaboración propia.

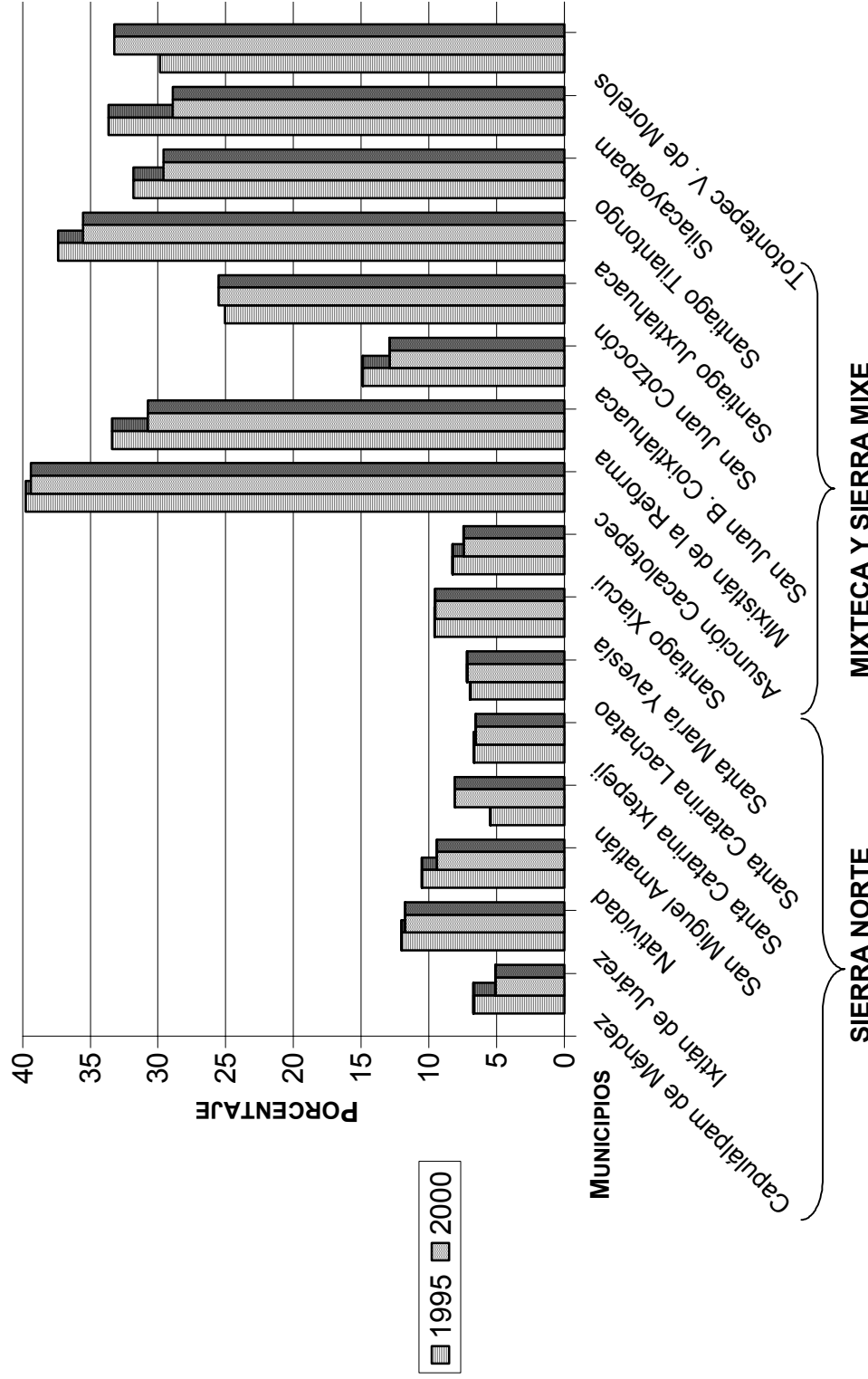
**Porcentaje de analfabetismo en la población de 15 años o más
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años: 1995 y 2000**

	SIERRA NORTE (Objeto de Estudio)	% POBLACIÓN ANALFABETA DE 15 AÑOS O MÁS	
		1995	2000
	MUNICIPIO		
1	Capulálpam de Méndez	6.72	5.07
2	Ixtlán de Juárez	12.00	11.76
3	Natividad	10.53	9.38
4	San Miguel Amatlán	5.48	8.07
5	Santa Catarina Ixtepeji	6.68	6.52
6	Santa Catarina Lachatao	6.97	7.16
7	Santa María Yavesía	9.57	9.52
8	Santiago Xiacui	8.24	7.42

	MIXTECA Y SIERRA MIXE	% POBLACIÓN ANALFABETA DE 15 AÑOS O MÁS	
		1995	2000
	MUNICIPIO		
9	Asunción Cacalotepec	39.77	39.39
10	Mixistlán de la Reforma	33.40	30.74
11	San Juan B. Coixtlahuaca	14.89	12.91
12	San Juan Coatzacoán	25.06	25.55
13	Santiago Juxtlahuaca	37.40	35.52
14	Santiago Tilantongo	31.80	29.60
15	Silacayoápam	33.67	28.92
16	Totontepec Villa de Morelos	29.84	33.22

FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

**Porcentaje de analfabetismo en la población de 15 años o más
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años: 1995 y 2000**



FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

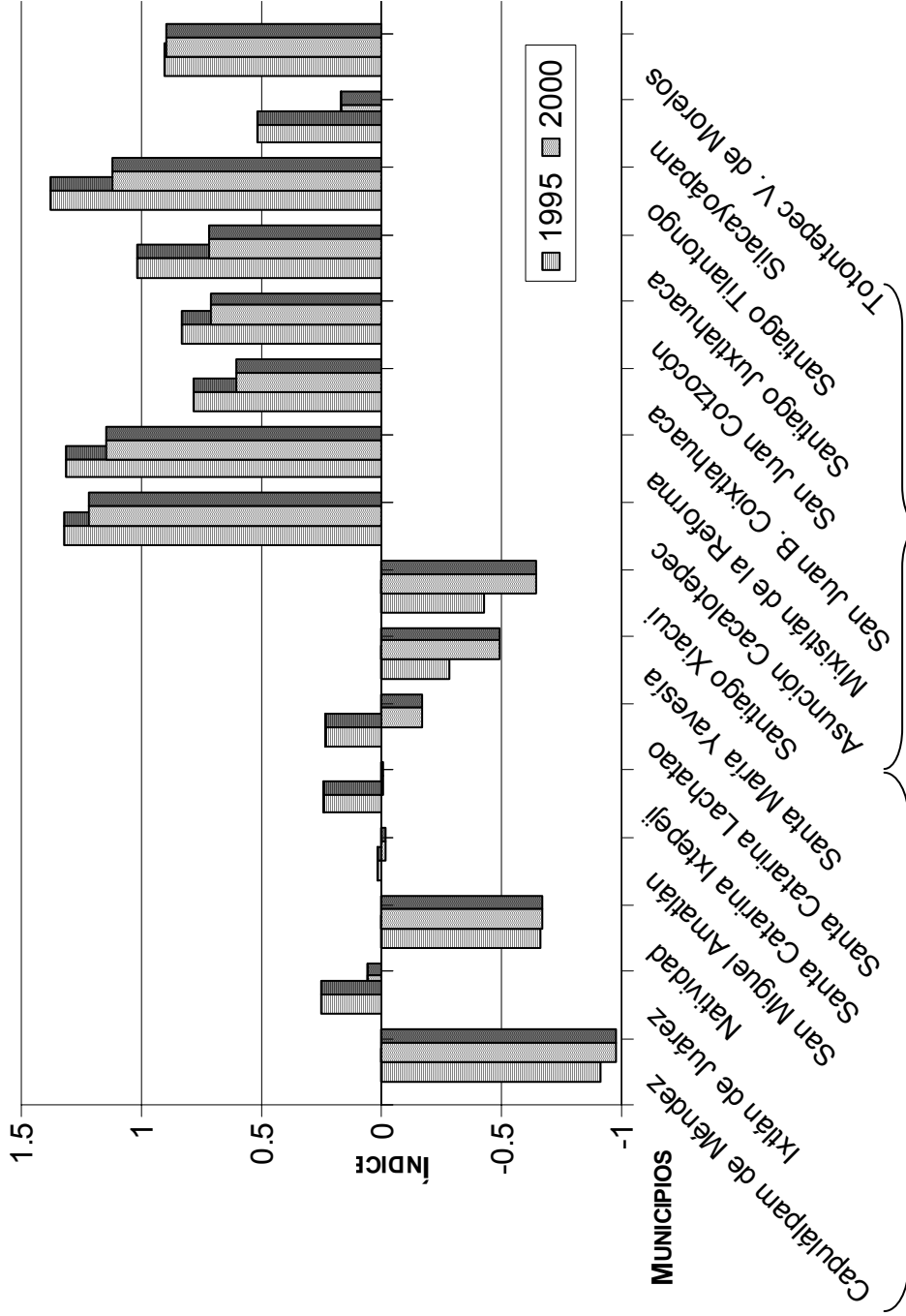
Índice de marginación
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años 1995 y 2000

	SIERRA NORTE (Objeto de Estudio)	ÍNDICE DE MARGINACIÓN	
		1995	2000
	MUNICIPIO		
1	Capulálpam de Méndez	-0.91408	-0.97552
2	Ixtlán de Juárez	0.25088	0.05520
3	Natividad	-0.66160	-0.67269
4	San Miguel Amatlán	0.01241	-0.01532
5	Santa Catarina Ixtepeji	0.24321	-0.00433
6	Santa Catarina Lachatao	0.23397	-0.16563
7	Santa María Yavesía	-0.28361	-0.49254
8	Santiago Xiacui	-0.42780	-0.64780

	MIXTECA Y SIERRA MIXE	ÍNDICE DE MARGINACIÓN	
		1995	2000
	MUNICIPIO		
9	Asunción Cacalotepec	1.32305	1.22095
10	Mixistlán de la Reforma	1.31181	1.14122
11	San Juan B. Coixtlahuaca	0.77843	0.60859
12	San Juan Cotzocón	0.83463	0.71289
13	Santiago Juxtlahuaca	1.01824	0.71638
14	Santiago Tilantongo	1.38067	1.12036
15	Silacayoápan	0.51729	0.16853
16	Totontepec Villa de Morelos	0.90468	0.89262

FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

**Índice de marginación
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años 1995 y 2000**



SIERRA NORTE MIXTECA Y SIERRA MIXE

FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

Índice de marginación

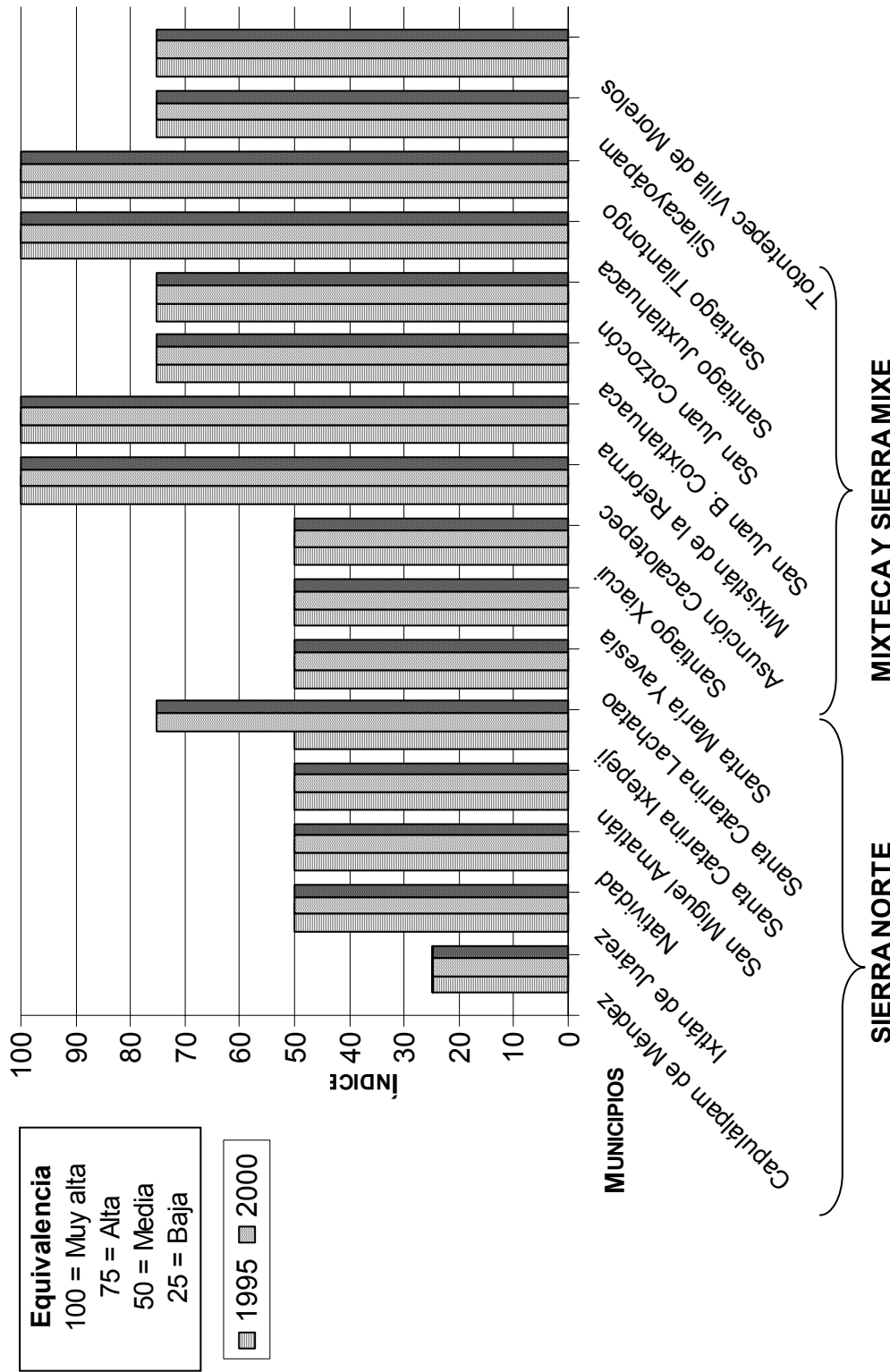
**Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años 1995 y 2000**

	SIERRA NORTE (Objeto de Estudio)	ÍNDICE DE MARGINACIÓN	
		1995	2000
	MUNICIPIO		
1	Capulálpam de Méndez	Baja	Baja
2	Ixtlán de Juárez	Media	Media
3	Natividad	Media	Media
4	San Miguel Amatlán	Media	Media
5	Santa Catarina Ixtepeji	Media	Alta
6	Santa Catarina Lachatao	Media	Media
7	Santa María Yavesía	Media	Media
8	Santiago Xiacui	Media	Media

	MIXTECA Y SIERRA MIXE	ÍNDICE DE MARGINACIÓN	
		1995	2000
	MUNICIPIO		
9	Asunción Cacalotepec	Muy alta	Muy alta
10	Mixistlán de la Reforma	Muy alta	Muy alta
11	San Juan B. Coixtlahuaca	Alta	Alta
12	San Juan Cotzocón	Alta	Alta
13	Santiago Juxtlahuaca	Muy alta	Muy alta
14	Santiago Tilantongo	Muy alta	Muy alta
15	Silacayoápam	Alta	Alta
16	Totontepec Villa de Morelos	Alta	Alta

FUENTE: *Anuario Estadístico*, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

Índice de marginación
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años 1995 y 2000



FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

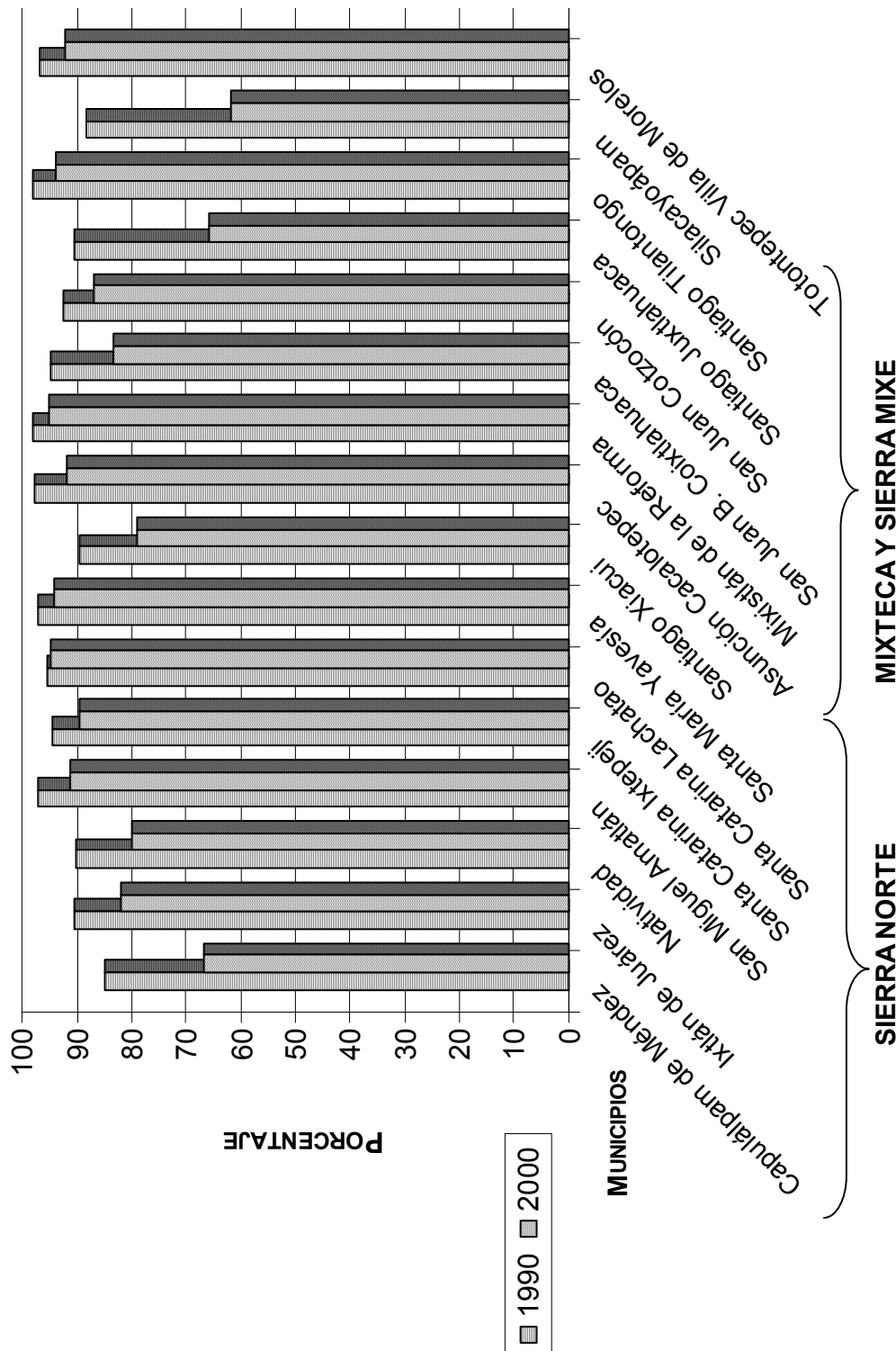
Porcentaje de población económicamente activa (PEA) con ingreso menor de 2 salarios mínimos
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Años 1990 y 2000

	SIERRA NORTE	% PEA CON INGRESO MENOR A 2 SAL. MÍNIMOS	
		1990	2000
	MUNICIPIO		
1	Capulálpam de Méndez	85.11	66.89
2	Ixtlán de Juárez	90.43	81.97
3	Natividad	90.37	79.88
4	San Miguel Amatlán	97.20	91.15
5	Santa Catarina Ixtepeji	94.50	89.47
6	Santa Catarina Lachatao	95.47	95.01
7	Santa María Yavesía	97.06	94.26
8	Santiago Xiacui	89.75	79.15

	MIXTECA Y SIERRA MIXE	% PEA CON INGRESO MENOR A 2 SAL. MÍNIMOS	
		1990	2000
	MUNICIPIO		
9	Asunción Cacalotepec	97.79	92.06
10	Mixistlán de la Reforma	98.29	95.10
11	San Juan B. Coixtlahuaca	94.78	83.41
12	San Juan Cotzocón	92.71	86.97
13	Santiago Juxtlahuaca	90.59	65.72
14	Santiago Tilantongo	98.22	93.75
15	Silacayoápam	88.29	61.86
16	Totontepec Villa de Morelos	96.80	92.38

FUENTE: *Anuario Estadístico*, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

**Porcentaje de población económicamente activa (PEA) con ingreso menor de 2 salarios mínimos
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe: Años 1990 y 2000**



FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

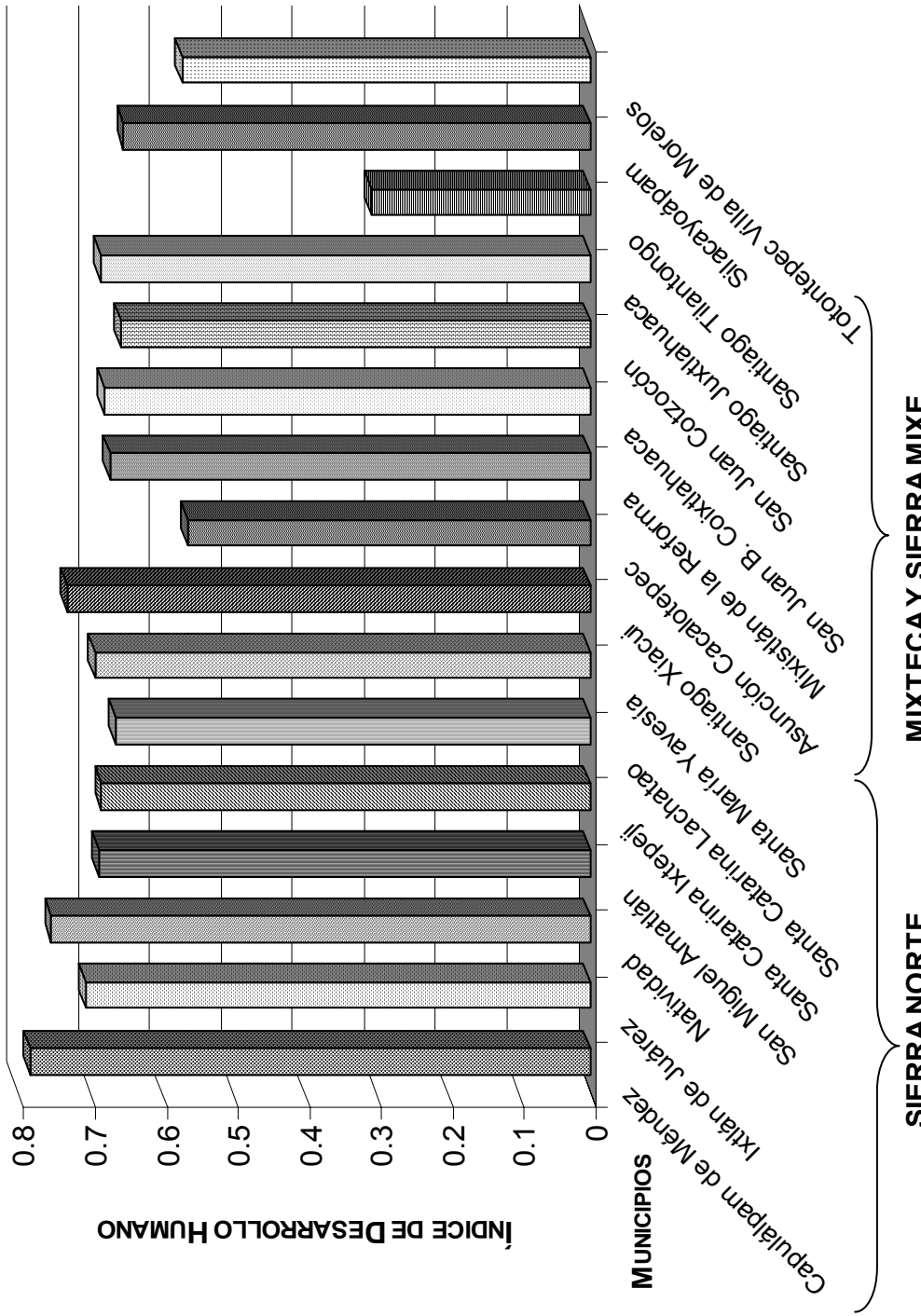
Índice de Desarrollo Humano
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Año 2000

	SIERRA NORTE (Objeto de Estudio)	ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO
	MUNICIPIO	HUMANO
1	Capulálpam de Méndez	0.784
2	Ixtlán de Juárez	0.706
3	Natividad	0.754
4	San Miguel Amatlán	0.688
5	Santa Catarina Ixtepeji	0.684
6	Santa Catarina Lachatao	0.665
7	Santa María Yavesía	0.694
8	Santiago Xiacui	0.732

	MIXTECA Y SIERRA MIXE	ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO
	MUNICIPIO	HUMANO
9	Asunción Cacalotepec	0.564
10	Mixistlán de la Reforma	0.673
11	San Juan B. Coixtlahuaca	0.680
12	San Juan Cotzocón	0.656
13	Santiago Juxtlahuaca	0.686
14	Santiago Tilantongo	0.307
15	Silacayoápan	0.653
16	Totontepec Villa de Morelos	0.572

FUENTE: *Anuario Estadístico*, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

**Índice de Desarrollo Humano
Municipios de la Sierra Norte, la Mixteca y Sierra Mixe
Año 2000**



FUENTE: Anuario Estadístico, Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO), 1995, 2000.

F O R M A T O S

	Pág.
Planeación Estratégica (PE)	
PE-1 Diagnóstico Administrativo	287
PE-2 Matriz FODA	288
PE-3 Política Básica: Misión, Visión, Valores, Usos y Costumbres	289
PE-4 Definición de Plan, Objetivo, Meta y Método.....	290
PE-AF-1 Razones Financieras: Utilidad.....	291
PE-AF-2 Razones Financieras: Rentabilidad.....	292
PE-AF-3 Razones Financieras: Apalancamiento	293
PE-AF-4 Razones Financieras: Liquidez	294
PE-IM-1 Indicadores de Medición por Área.....	295
PE-IM-2 Concentrado de Indicadores de Medición.....	296
Desarrollo Humano (DH)	
DH-1 Técnica: 5'S	297
Mercado-Producto (MP)	
MP-1 Definición de Segmentos	298
MP-2 Diferenciación del Producto Ampliado.....	299
Mejora Continua (MC)	
MC-DP-1 Definición de Procedimiento.....	300

Elemento	¿Qué preguntamos? ¿Cómo medir?	Semáforo		
		Bien	Re- gular	Mal
1. Planeación Estratégica				
1.1 Planes y programas	¿Se cuenta con los planes escritos para los próx. 5 años? ¿Se da seguimiento y se checan mensualmente los avances?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Análisis financiero (Utilidad)	¿Suficiente?, ¿sube? o ¿baja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilidad	¿Mayor al costo de capital?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquidez	¿Cuenta con dinero suficiente para cubrir sus pagos en el corto plazo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apalancamiento	¿Carga financiera soportable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desarrollo Humano				
2.1 Rotación de personal	¿Nuestra gente es una fuerza? ¿La gente se va? ¿Están contentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Ausentismo e impuntualidad	¿Son altos? ¿bajos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mercado-Producto				
3.1 Participación en el mercado	¿Sube? ¿Buena afluencia y permanencia de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Satisfacción de los clientes	¿Las quejas suben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mejora continua				
4.1 Productividad, procesos clave	¿Mejoramos? ¿Cómo estamos contra la competencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Desperdicios	¿Mejoramos? ¿Son elevados? ¿Los conocemos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Procedimientos	¿Tenemos escrito los procedimientos clave de cada área? ¿El personal conoce los procedimientos y los sigue?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Capacidad de innovación	¿Hay nuevos productos o proyectos? ¿Hay mejoras e innovaciones constantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>PUEBLOS MANCOMUNADOS</p>	<p align="center">Planeación Estratégica Matriz FODA</p>		<p align="right">PE-2</p>
<p>Factores internos</p>	<p>Lista de fortalezas F₁ F₂ F₃</p>	<p>Lista de debilidades D₁ D₂ D₃</p>	
<p>Factores externos Lista de oportunidades O₁ O₂ O₃</p>	<p>FO (maxi-maxi) Describa las estrategias para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades.</p>	<p>DO (MINI-Maxi) Describa las estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades</p>	
<p>Lista de amenazas A₁ A₂ A₃</p>	<p>FA (maxi-Mini) Describa las estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas.</p>	<p>DA (mini-mini) Describa las estrategias para minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas.</p>	

MISIÓN, VISIÓN, VALORES, USOS Y COSTUMBRES
1. Defina la MISIÓN de la empresa social
MISIÓN:
2. Defina la VISIÓN de la empresa social
VISIÓN:
3. Defina los VALORES de la empresa social
VALORES:

Lugar:		Fecha de elaboración:	Supervisó:
Nombre de la empresa:			
Objetivo (dirección, rumbo):		Meta (cuantificación del objetivo):	
ACCIÓN	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
Equipo: Líder: Firma: Miembros:		Gerente: Firma de aprobación:	

(Tomar en cuenta la utilidad neta antes de intereses e impuestos, los gastos financieros, los activos totales, el pasivo total, la depreciación y la amortización)

Mes	1 Utilidad antes de Intereses e Impuestos	2 Gastos Financieros	3 Activos Totales	4 Pasivo Total	5 Depreciación	6 Amortización	1 entre 2 entre 3	4 entre 3	1 + 5 + 6 entre 2	Cobertura de Interés	Endeudamiento	Cobertura Efectiva
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												

Para conocer las razones de rentabilidad (tomar en cuenta los activos totales, el capital contable, las ventas netas y la utilidad neta después de impuestos)

Mes	1	2	3	4	4	entre 3	4	entre 1	4	entre 2
	Activos Totales	Capital Contable	Ventas Netas	Utilidad Neta después de impuestos	Margen Neto de Utilidad	Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Rendimiento sobre el Capital			
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										

		(Tomar en cuenta el activo total, el capital contable y el pasivo total)											
		1	2	3	3	entre	2	3	entre	1			
Mes		Activo Total	Capital Contable	Pasivo Total	Deuda a Capital	Deudas a Activos Totales							
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

Para conocer las razones de liquidez (tomar en cuenta el activo circulante, el pasivo circulante y los inventarios)											
	(1)	(2)	(3)	(1) entre (2)	(1 - (3)) / (2)	(1 - (2)) / (2)					
Mes	Activo Circulante	Pasivo Circulante	Inventarios	Circulante	Prueba del Ácido	Capital de Trabajo	Margen de Seguridad				
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											

					Fecha
Objetivo por Área	Comportamiento histórico				
	Descripción del indicador	Unidad medida	Año Pasado	Año Actual	Próximo Año
Área					
Área					
Área					
Área					
Área					
Área					
Elaboró:			Aprobó:		

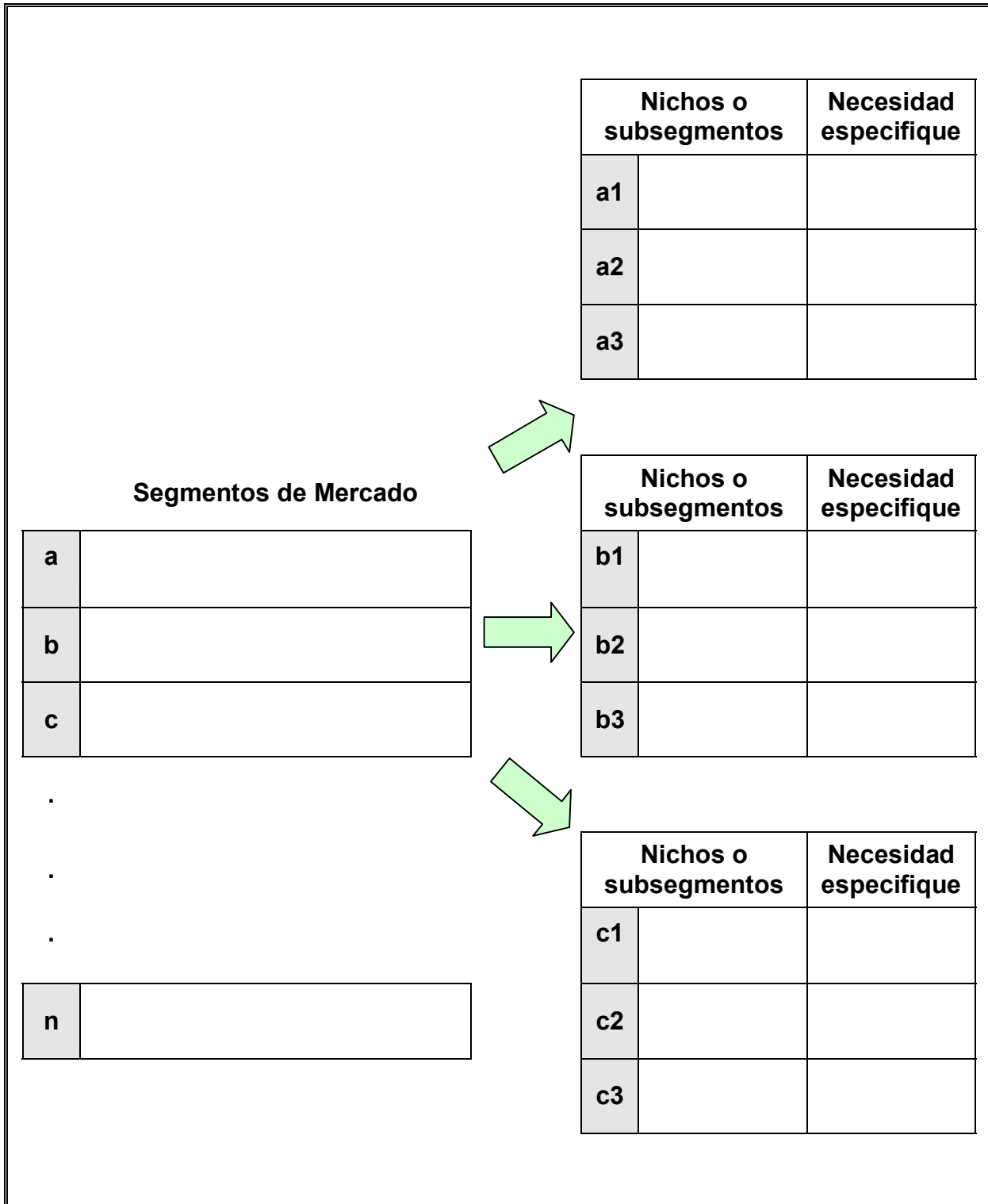
Indicadores (en unidad de medida)						
Responsable del objetivo:			Fecha:			
No.	Objetivo	Resp.	Indicador	Acciones	Fecha de Ejec.	Rec. Financ. Necesarios
1						
2						
3						
4						

Empresa				Responsable				
Evaluador				Mes				
5'S	Evaluación			Puntuación				Total puntos
	#	Aspectos	¿Qué verificar?	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	
Seiri Seleccio- nar	1	Objetos sin uso	Estantes, cajones, rincón					
	2	Exceso de materiales	Tarimas, cajón, charolas					
	3	Administración visual	Información obsoleta					
	4	Objetos personales	Si la política no lo permite					
	5							
Seiton Organizar	1	Sitios y áreas identificadas	Accesos, UGB, estantes, racks					
	2	Asignación de sitios a equipo	Equipo mal puesto en área					
	3	Orden en las áreas	Escritorios, mesas					
	4	Recipientes identificados	Botes de basura					
	5							
Seiso Limpiar	1	Estado de pintura	Paredes, anaqueles					
	2	Basura y polvo	Piso, anaquel, mesas					
	3	Grasas y manchas	Paredes, maquinaria, etc.					
	4	Mantenimiento	Acorde a programa					
	5							
Seiketsu Estanda- rizar	1	Empleo de color	Equipo, botes, tuberías, etc.					
	2	Edificio	Piso, paredes, equipo					
	3	Administración visual	Uso periódico					
	4	Programa de limpieza	Ejecución limpieza 3 minutos					
	5							
Shitsuke Disciplina	1	Uso de uniformes	Acorde a las políticas					
	2	Actividades de rutina	Acorde a los procedimientos					
	3	Puntualidad y asistencia	Según políticas y registros					
	4	Ejecución de auditoría 5'S	Según programa					
	5							
Totales	Aspectos evaluados por puntaje							
	Puntos ganados							
	GRAN TOTAL							

Criterios de evaluación.

No implementado (1 punto)
Implementado parcialmente (2 puntos)

Implementación avanzada (3 puntos)
Implementado (4 puntos)



Consideraciones para nicho o subsegmento de mercado:	
Calidad:	
Servicio:	
Disponibilidad:	
Precio:	
Postura de atención:	
Otros:	



INDICADORES DE MEDICIÓN

INDICADORES COMUNES	DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Ventas	Se refiere al número de unidades vendidas en determinado periodo de tiempo. Se refiere también al ingreso recibido en \$ por concepto de venta realizada en un intervalo definido de tiempo.	Piezas, unidades, \$
Precio ponderado de ventas $PP = \frac{\sum(PV * UV)_i}{\sum(UV_{t})_i}$	Se refiere al precio de venta promedio en que el producto se vendió en un periodo determinado de tiempo. Sirve para conocer el precio real al que se vende un producto el cual tiene diferentes escalas de precio. Σ Suma en un periodo determinado. $PV_{(i)}$ Precio de venta del producto (i). $UV_{(i)}$ Unidades vendidas del producto (i). $UV_{(t)(i)}$ Unidades vendidas totales en un intervalo de tiempo (t), del producto (i).	\$
Venta perdida $Vp = \frac{\sum(Uns)_t}{\sum(UsT)_t}$	Se refiere a la cantidad de venta que se pierde en un punto de venta en un periodo de tiempo determinado. Se puede cuantificar en unidades de venta perdida y en \$. Σ Suma en un periodo determinado. $(Uns)_t$ Unidades no surtidas en el punto de venta definido en el periodo (t). $(UsT)_t$ Unidades o pedidos solicitados totales en un intervalo de tiempo (t).	Piezas, \$, %
Rendimiento de combustible $Rc = \frac{\sum(D_i)_t}{\sum(C_i)_t}$	Se refiere al rendimiento de combustible obtenido en cada vehículo; es decir, los kilómetros que recorre por litro de gasolina que consume. Σ Suma en un periodo determinado. $(D_i)_t$ Distancia en kilómetros recorrida por un vehículo (i) en un intervalo de tiempo (t). $(C_i)_t$ Consumo de combustible expresado en litros de cada ruta en un intervalo de tiempo (t).	km/l

INDICADORES COMUNES	DESCRIPCIÓN	UNIDADES
Rentabilidad $Re = \frac{\sum(V_i)_t}{\sum(G_i)_t}$	<p>La rentabilidad nos indica la relación que hay entre lo que vende un punto de venta, persona, ruta y lo que cuesta ponerla a trabajar. También se conoce como el Potencial de Mejora de la Efectividad. Esta relación Beneficio/Costo se expresa en número e indica cuántas veces un punto de venta genera lo que cuesta.</p> <p>Σ Suma en un periodo determinado. $(V_i)_t$ Venta realizada por cada punto de venta (i) en \$ en un intervalo de tiempo (t). $(G_i)_t$ Costos realizados en cada ruta en un intervalo de tiempo (i). Deben considerarse los costos de mano de obra, combustible y mantenimiento.</p>	No.
Eficiencia de línea $Ef = \frac{\sum(Pr_R)_t}{\sum(Pr_T)_t}$	<p>Se refiere a la relación que hay entre el tiempo que fue destinada para producir una línea de acuerdo a la capacidad de diseño y lo que realmente produjo dependiendo de cómo se utilizó ese tiempo, paros, descomposturas, ineficiencias, etc. Este indicador está diseñado para mejorar áreas de oportunidad en la línea de producción. Se puede medir en % o en \$ para determinar lo que costó dejar de producir determinado número de unidades.</p> <p>Σ Suma en un periodo determinado $(Pr_R)_t$ Producción real obtenida en un intervalo de tiempo programado (t = tiempo de duración de un turno). $(Pr_T)_t$ Producción que debió producirse en ese tiempo (t = tiempo de duración de un turno) de acuerdo a la capacidad instalada del equipo.</p>	%, \$

INDICADORES PARTICULARES	DESCRIPCIÓN Envasadora y Empacadora Pueblos Mancomunados, S.S.S.	UNIDADES
Rotura $\text{Rot} = \frac{\sum(\text{UR}_i)_t}{\sum(\text{UV}_{Ti})_t}$	Rotura de envase generada por una ruta que puede ser cuantificada en unidades, en % y en \$. Σ Suma en un periodo determinado. $(\text{UR}_i)_t$ Unidades rotas de cada ruta en el periodo (t). $(\text{UV}_{Ti})_t$ Unidades vendidas totales de la ruta (i) en un intervalo de tiempo (t).	Unidades, %, \$
Merma de agua $\text{M} = \frac{\sum(\text{AE})_t}{\sum(\text{AP})_t}$	Merma de agua generada en la planta de envasado que puede cuantificarse en %, en l y en \$. Σ Suma en un periodo determinado $(\text{AE})_t$ Litros de agua envasados en garrafones o botellas de agua en el periodo (t). $(\text{AP})_t$ Litros totales de agua utilizados o procesados en el proceso de envasado en un intervalo de tiempo (t).	%, l, \$

INDICADORES PARTICULARES	DESCRIPCIÓN Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal, Pueblos Mancomunados (UPAF)	UNIDADES
Coeficiente de aserrío $Co = \frac{\sum(Vo_{PT})_t}{\sum(Vo_{Tr})_t}$	El Coeficiente de Aserrío nos indica la razón que hay entre el volumen de trozo que se procesa y la cantidad de pie-tabla que genera; es decir, la cantidad de tablas de madera que genera 1 m ³ de trozo. (Vo _{PT}) _t Volumen en pie-tabla que se generan en el aserrío de madera. 1 pie-tabla equivale a 144 in ³ o a 0.0024 m ³ de madera en tablas en determinado tiempo (t). (Vo _{Tr}) _t Volumen en m ³ del trozo que entra a proceso en un determinado periodo de tiempo (t).	%, pie-tabla/m ³
Clase	Se refiere al % de las diferentes clases de madera que se obtienen en el aserrío (1 ^a , 2 ^a , 3 ^a y 4 ^a). Medida económica del trozo o materia prima.	%

INDICADORES PARTICULARES	DESCRIPCIÓN Unidad Socioeconómica de Aprovechamiento de los Recursos no Renovables de Pueblos Mancomunados	UNIDADES
Ley $L = \frac{\sum(W_{Au, Ag})}{\sum(W_T)}$	La ley de oro y plata se refiere a la cantidad de gramos de oro y plata obtenidos en el concentrado por tonelada de mineral procesado en la planta. Σ Suma en un periodo determinado. (W _{Au, Ag}) Gramos de oro, ley de oro; gramos de plata, ley de plata, encontrados en el concentrado. (W _T) Toneladas de concentrado, si se refiere a ley concentrado; toneladas de mineral fresco, si se refiere a ley mineral fresco, procesados en determinado tiempo (t).	g/ton



**DIRECTORIO DE PERSONAS
ENCUESTADAS Y/O ENTREVISTADAS**

La selección de personas entrevistadas: Autoridades municipales, comunales, directivos y empleados de empresas, así como funcionarios gubernamentales, no gubernamentales y académicos especializados en la materia, se llevó a cabo a través de un muestreo de informantes especializados, que se derivó de las visitas que directa y personalmente se llevaron a cabo a las oficinas de las empresas comunitarias o en el lugar específico donde se llevan a cabo los proyectos.

1) Autoridades municipales, comunales, directivos y empleados de las empresas comunitarias

Nombre	Cargo
Sr. Blandino Cruz	Presidente Municipal de Santa Catarina Lachatao
Sr. Cruz López Santiago	Presidente Municipal de San Miguel Amatlán
Sr. Eustacio Luis Pérez	Presidente del Comisariado de Pueblos Mancomunados
Sr. Israel Santiago García	Gerente General de la Unidad de Producción para el Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados
C.P. Janethe Hernández García	Gerente de la Envasadora y Empacadora de Pueblos Mancomunados
Sr. Adelfo Luis Martínez	Comunero de Llano Grande y Coordinador de Ecoturismo de Pueblos Mancomunados
Sr. Mauricio Pérez Luis	Comunero de San Miguel Amatlán y Tesorero del Comité de Ecoturismo en Pueblos Mancomunados
Sr. Mario Hernández Cruz	Comunero de Benito Juárez y Secretario del Comité de Ecoturismo de Pueblos Mancomunados
Sr. Eustorgio Martínez V.	Comunero de Cuajimoloyas y Coordinador local de Ecoturismo
Sra. Magdalena Cruz Contreras	Ex administradora de Ecoturismo en Santa Catarina Lachatao

Nombre	Cargo
Srita. Esperanza Ramírez	Encargada de planta de la empresa envasadora de agua de Pueblos Mancomunados, localidad de Las Vigas.
Sr. Gregorio Aristeo Pérez Cruz	Comunero de Santa María Yavesía y Presidente de la Cooperativa de envasado de agua Sho-ra
Sr. Eutiquio David Pérez	Comunero de Santa María Yavesía y Presidente de la empresa Trutícola Royio
Sra. Ángela López Vázquez	Presidenta de la Planta de Producción de hongos Organización de Mujeres Yaa-Guetzy
Sra. Elvira López Luna	Secretaria de la Planta de Producción de Organización de Mujeres Yaa-Guetzy
Sra. Emelia Luis Lazar	Tesorera de la Planta de Producción de Organización de Mujeres Yaa-Guetzy
Sr. Florencio Aurelio Pacheco	Comunero Santa Catarina Ixtepeji y Coordinador de la Unidad Productora de Materia Prima Forestal
Sr. Carlos Yescas Hernández	Comunero de Santa Catarina Ixtepeji y Presidente del Comité de Ecoturismo
Sr. Silvio Martínez	Comunero de Santa Catarina Ixtepeji y Secretario del Comité de Ecoturismo
Sr. Edgar Edilberto López Pérez	Presidente del Comisariado de Bienes Comunales, Ixtlán de Juárez
Sr. Melesio Gómez Márquez	Comunero y Presidente del Comité de la Envasadora de agua de Santa Catarina Ixtepeji
Sr. Manuel Martínez Méndez	Comunero y Secretario del Comité de la Envasadora de agua de Santa Catarina Ixtepeji
Sr. Rufino Cruz Hernández	Regidor en Turno del Municipio de Ixtlán de Juárez
M.V.Z. Alberto Jesús Belmonte	Gerente de la Unidad de Producción Forestal, Agropecuaria y de Servicios, Ixtlán

Nombre	Cargo
T.F. Amado M. Méndez Pacheco	Coordinador de Ecoturismo en Ixtlán de Juárez
Sr. Diego Pérez Sánchez	Guía de Ecoturismo en Ixtlán de Juárez
Sr. José Alfredo Ruiz Vargas	Presidente de la empresa Granja Trutícola “Soo Bettoo”, Ixtlán de Juárez
Sr. Ignacio Vargas Aquino	Secretario de la empresa Granja Trutícola “Soo Bettoo”, Ixtlán de Juárez

2) Funcionarios de instituciones gubernamentales y no gubernamentales

Nombre	Cargo
Ing. Jesús Hernández	Responsable del Área de Estudios del PROCYMAF Consejo Nacional Forestal Delegación Oaxaca
Lic. Pedro Maza	Director de Desarrollo de Turismo Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca
Lic. Ileana Delfín	Directora de Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.
Lic. Saúl Olivares	Miembro de Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.
Lic. Rodolfo López Arzola	Presidente de Asesoría Técnica Comunitaria, A.C. (ASETECO)

3) Académicos

Nombre	Cargo
Biol. Gustavo Ramírez	Comunero y Asesor del Comisariado de Bienes Comunales de Ixtlán de Juárez Coordinador del Proyecto del Corredor Biológico Mesoamericano de la Comisión Nacional de la Biodiversidad
Mtra. Juana Yolanda López	Investigadora del CIDIR-IPN, experta en temas de manejo forestal en empresas de la Sierra Norte, Oaxaca
Ing. Darío Vázquez Antonio	Investigador-Profesor del Instituto Tecnológico de Oaxaca Asesor y consultor de comunidades de la Sierra Juárez en materia de diseño de planes y programas de desarrollo regional sustentable



REGLAMENTO DE PUEBLOS MANCOMUNADOS

REGLAMENTO DE LOS PUEBLOS MANCOMUNADOS QUE INTEGRAN LOS MUNICIPIOS DE LACHATAO, AMATLÁN, YAVESÍA; AGENCIAS MUNICIPALES DE LATUVI, BENITO JUÁREZ, CUAJIMOLOYAS; AGENCIAS DE POLICÍA DE LA NEVERÍA, LLANO GRANDE, TODOS PERTENECIENTES AL DISTRITO DE IXTLÁN DE JUÁREZ, ESTADO DE OAXACA *****

Con fundamento en los artículos 9°, de la Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos. 1°, 2°, 19° de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano del Estado de Oaxaca, 1°, 2°, 3°, 5°, 7°, 8°, 43°, 44° de la Ley Forestal vigente, 9°, 10°, 11°, 12°, 13°. 14°, 15°, y demás relativos a la Ley Agraria vigente; la Asamblea General de Comuneros aprueba el siguiente **REGLAMENTO** de los **PUEBLOS MANCOMUNADOS** que integran los Municipios de Lachatao, Amatlán, Yavesía; Agencias Municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas; Agencias de Policía de La Nevería y Llano Grande, pertenecientes al Distrito de Ixtlán de Juárez, Estado de Oaxaca, con la finalidad de establecer la competencia, derechos, obligaciones de las Autoridades Comunales, Administrativas, Administradores de las Empresas, Comuneros, así como todos los bienes y recursos existentes dentro del Territorio Comunal de los **PUEBLOS MANCOMUNADOS**, también los bienes, muebles e inmuebles que corresponden al Mancomún que se encuentran fuera del territorio Comunal.

El objetivo principal del presente **REGLAMENTO** es establecer los lineamientos de la organización y la normatividad que regirá a los **PUEBLOS MANCOMUNADOS**.

Los Comuneros de los **PUEBLOS MANCOMUNADOS** a través del **REGLAMENTO** buscan establecer una base sólida de su organización para lograr la adecuada armonía entre todos los integrantes, así como el desarrollo social, económico, cultural sostenible en cada una de las poblaciones y sus comuneros; así como un régimen de tranquilidad, paz, justicia y equidad entre todos los integrantes del Mancomún; anteponiendo el interés Común de toda la Mancomunidad, a los intereses particulares o grupales y evitar la división, debilitamiento y/o la desintegración del Mancomún.

ÍNDICE

TÍTULO PRIMERO	DISPOSICIONES GENERALES
TÍTULO SEGUNDO	DE LOS COMUNEROS
	DE LAS OBLIGACIONES DEL COMUNERO(A)
	DE LOS AVECINDADOS
	PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE COMUNERO
TÍTULO TERCERO	DE LA ASAMBLEA GENERAL DE COMUNEROS
TÍTULO CUARTO	DEL COMISARIADO DE BIENES COMUNALES
TÍTULO QUINTO	DEL CONSEJO DE VIGILANCIA
TÍTULO SEXTO	DE LA ASAMBLEA DE CARACTERIZADOS
TÍTULO SÉPTIMO	DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES
TÍTULO OCTAVO	DE LA ZONA URBANA
TÍTULO NOVENO	DE LOS TERRENOS DE SEMBRADURA
TÍTULO DÉCIMO	DE LA COMISIÓN REVISORA
TÍTULO UNDÉCIMO	DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN
TÍTULO DUODÉCIMO	PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES
TÍTULO DÉCIMO TERCERO	MADERA PARA USO DOMÉSTICO Y SOCIAL
TÍTULO DÉCIMO CUARTO	DEL REPARTO DE BENEFICIOS
TÍTULO DÉCIMO QUINTO	DE LAS SANCIONES
TÍTULO DÉCIMO SEXTO	TRANSITORIOS

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 1.

Las disposiciones y normas que comprende el presente REGLAMENTO, constituyen la base para la organización económica, social y cultural de los PUEBLOS MANCOMUNADOS y su cumplimiento, **es obligatorio** para todos los Comuneros, así como para toda persona que viva dentro del Territorio Comunal de los PUEBLOS MANCOMUNADOS de Lachatao, Amatlán, Yavesía, Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas, Llano Grande y La Nevería.

ARTÍCULO 2.

Los "PUEBLOS MANCOMUNADOS" que integran los municipios de Lachatao, Amatlán, Yavesía; Agencias Municipales; Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas; Agencias de Policía: La Nevería, Llano Grande prueban la propiedad y posesión de todo su polígono Comunal que abarca una superficie de 29,430-86-08 hectáreas de terrenos Comunales, con los siguientes documentos históricos:

- 1) Códice de San Miguel Amatlán del año de 1615, que sirvió de base para la confirmación de los bienes comunales.
- 2) Códice eclesiástico que tiene en su poder el Municipio de Lachatao, del día 10 de enero de 1598.
- 3) Acta de consolidación de la "MANCOMUNIDAD" firmada por las Autoridades de Santa María Yavesía, San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao. El día 10 de enero de 1891 en la ciudad de Oaxaca de Juárez, Oax.

Antecedentes por los cuales los Comuneros de las ocho poblaciones son poseedores de todos los recursos: Tierras, Forestal, Minería, Hidráulicos, Fauna, Humanos, Solares, **como si fuéramos una sola comunidad.**

ARTÍCULO 3.

Propiedad y Posesión: los "PUEBLOS MANCOMUNADOS" son una comunidad indivisible, área comunal compacta, un legado histórico único en la República Mexicana, herencia y sacrificio de nuestros antepasados.

Los PUEBLOS MANCOMUNADOS comprueban su propiedad y posesión con los siguientes documentos:

- A. Resolución Presidencial Agraria de fecha 19 de septiembre de 1961. B. Diario Oficial de la Federación de 20 de octubre de 1961.
- C. Acta de posesión y deslinde técnico del 5 de febrero de 1962.
- D. Sentencia Ejecutoria de la Suprema Corte de Justicia de la Nación de fecha 4 de julio de 1967.
- E. Resolución de fecha 20 de octubre de 1995, dictada por el C. Juez Segundo de Distrito en el Estado de Oaxaca, Juicio de Garantías número 101/91.
- F. Resolución de fecha 2 de mayo de 1996, dictada por el Segundo Tribunal Colegiado del Décimotercer Circuito en el estado de Oaxaca, Amparo en revisión números 136/96,137/96,138/96,141/96.

TÍTULO SEGUNDO

DE LOS COMUNEROS Y AVECINDADOS

ARTÍCULO 4.

Comunero es todo hombre o mujer originario y vecino de las poblaciones que integran los **PUEBLOS MANCOMUNADOS**, y que para su subsistencia se dedica a las labores del campo dentro del Territorio Comunal.

ARTÍCULO 5.

La calidad de **Comunero** inicia a los dieciséis años, en mujeres solteras y en hombres, independientemente de su estado civil.

ARTÍCULO 6.

El **Comunero y Comunera** de los PUEBLOS MANCOMUNADOS son libres de profesar la religión o credo que mejor les convenga, así como podrá tener la afiliación política que sea de su agrado; pero no deberá usar su credo ni afiliación política para buscar la división, ni desestabilización de los PUEBLOS MANCOMUNADOS.

ARTÍCULO 7.

Cuando dos Comuneros con Derechos Reconocidos se casan o viven en unión libre para formar una familia, unirán sus derechos y obligaciones formándose así uno solo.

ARTÍCULO 8.

La aceptación de Comuneros se hará cada año en Asamblea General, verificada para tal fin.

DE LAS OBLIGACIONES DEL COMUNERO(A)

ARTÍCULO 9.

Todos los comuneros tienen las siguientes obligaciones:

- a) Asistir a las Asambleas Generales de Comuneros citadas por el Comisariado de Bienes Comunales.
- b) Asistir a los tequios citados por la Autoridad Comunal.
- c) Participar en la prevención, control y combate de incendios dentro del Territorio Comunal.
- d) Participar en la vigilancia y conservación de los recursos naturales de los **PUEBLOS MANCOMUNADOS**.
- e) Participar activamente en la defensa y conservación del Territorio Comunal.
- f) Denunciar ante las Autoridades Municipales, Consejo de Vigilancia, Comisariado de Bienes Comunales, responsables de las Empresas, cualquier anomalía, irregularidad o violación a lo establecido en el presente **REGLAMENTO**, que observen se esté cometiendo en contra de los bienes de los **PUEBLOS MANCOMUNADOS**.
- g) Colaborar en la conservación de los recursos naturales, manantiales de agua y fuentes de trabajo.
- h) Promover y apoyar el desarrollo de la Mancomunidad, así como la creación de nuevas fuentes de trabajo.
- i) Cumplir con el cargo y comisiones que la Asamblea General de Comuneros le asigne.

DE LOS AVECINDADOS

ARTÍCULO 10.

Los avecindados, serán todas aquellas personas que provengan de fuera de los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**”, mayores de edad que han residido por un año o más dentro del Territorio Comunal y que han sido reconocidos como tales por la Asamblea General de Comuneros.

ARTÍCULO 11.

Los avecindados podrán vivir únicamente dentro de la zona urbana de alguna de las Comunidades de los **PUEBLOS MANCOMUNADOS**, pero no gozarán de los derechos que tienen los Comuneros, ni podrán tener parcelas agrícolas dentro del Territorio Comunal.

ARTÍCULO 12.

Los avecindados tendrán derechos y obligaciones como ciudadanos de acuerdo a los usos y costumbres de cada población sin que ello implique que adquieran derechos y reconocimiento como Comuneros.

PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE COMUNERO

ARTÍCULO 13.

La calidad del Comunero se pierde por las siguientes causas:

- A) Por no cumplir y obedecer lo establecido en el presente **REGLAMENTO** y los acuerdos de la Asamblea General de Comuneros.
- B) Por sembrar estupefacientes en el territorio de los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**”.
- C) Por dar cabida a grupos internos y externos que rompan con la estabilidad y armonía de los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**” causando el divisionismo.
- D) Por no asistir a cinco asambleas o tequios citados por la Autoridad Comunal exceptuando a discapacitados y ancianos.
- E) Por derribar árboles y realizar actos que pongan en peligro los recursos naturales renovables y no renovables, sin permiso y supervisión expresa de la Autoridad Comunal.
- F) Por provocar incendios en forma intencional.
- G) Por cazar, matar o destruir especies animales o vegetales en peligro de extinción o en estatus según las normas establecidas por las diversas instancias reguladoras (ECOLOGÍA, SEMARNAT, SEDAF, PROFEPA, etc.).
- H) Por practicar y fomentar el contrabando de productos forestales, recursos no renovables y arqueológicos.
- I) Por cometer delitos graves penados por el Código penal (robo, asesinato, extorsión, etc.).
- J) Por la muerte en el caso de los hombres y las mujeres.
- K) Por la manifestación de renuncia voluntaria ante la Asamblea General de Comuneros
- L) Cuando al ocupar alguna responsabilidad de carácter Comunal, actúe de mala fe incurriendo en malversación de fondos o se valga del cargo para beneficio propio.
- M) Por cometer abusos valiéndose del puesto de responsabilidad en cualquiera de las áreas de trabajo, con la finalidad de beneficiarse personalmente y/o afectar los intereses de las Empresas.
- N) Por vivir fuera del Territorio Comunal por más de cinco años y no cumplir con sus obligaciones de Comunero.

- O) Por no cumplir con el cargo asignado por la Asamblea General de Comuneros ante la cual haya rendido protesta (salvo caso de enfermedad o accidente).

ARTÍCULO 14.

Todo Comunero tendrá la obligación de acreditarse con una credencial expedida por el Comisariado de Bienes Comunales y Certificado de Miembro de Comunidad expedida por la Autoridad Competente.

TÍTULO TERCERO

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE COMUNEROS

ARTÍCULO 15.

La Asamblea General estará integrada por todos los Comuneros legalmente reconocidos de las ocho poblaciones; Municipios de Lachatao, Amatlán, Yavesía; Agencias Municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas; Agencias de Policía de La Nevería y Llano Grande.

ARTÍCULO 16.

Las Asambleas Generales serán de dos tipos: Ordinarias y Extraordinarias

- A) Ordinarias las que se celebren cada tres meses el primer domingo.
- B) Serán Extraordinarias las que cite el Comisariado de Bienes Comunales para tratar asuntos urgentes. Dentro de las Asambleas Ordinarias se deberán considerar las Asambleas de programación, presupuestos y de balance. Las de programación y presupuestos se llevarán a cabo antes de iniciar los trabajos por parte de las unidades de producción. Las de balance se efectuarán cada seis meses después de iniciado los trabajos y al finalizar el ciclo de producción o anualidad en su caso.

ARTÍCULO 17.

Las Asambleas Generales se llevarán a cabo en la Primera Convocatoria siempre y cuando asista el 50% más uno de los Comuneros con derechos agrarios reconocidos. Si el día señalado para la celebración de la Asamblea, no se contara con la mayoría de asistencia requerida para su validez, se expedirá de inmediato una Segunda Convocatoria y la Asamblea se efectuará con los Comuneros que asistan a la misma y los acuerdos serán aprobados por mayoría de los presentes, mismos que serán válidos para los ausentes y los que se retiren antes de que termine la Asamblea.

ARTÍCULO 18.

Las Asambleas Generales de Comuneros se celebraran en el paraje histórico conocido como "LAS VIGAS" salvo que por acuerdo de la misma Asamblea General, se determine realizarla en otro lugar por convenir así a los intereses de la mayoría de los Comuneros.

ARTÍCULO 19.

Son facultades de la Asamblea General de comuneros las siguientes:

- A) Modificar y aumentar el articulado del **REGLAMENTO** interno de la Mancomunidad si así lo requiere.
- B) Aprobar acuerdos apegados a la justicia y equidad.

- C) Elegir o remover de sus cargos a los integrantes del Comisariado de Bienes Comunales, Consejo de Vigilancia, Gerencias de las Unidades de Producción, Asesores y demás órganos, cuando el caso lo amerite.
- D) Aprobar o reprobado los presupuestos, programas, informes, balances, cuentas, contratos, presentados por el Comisariado de Bienes Comunales, Consejo de Vigilancia y las Unidades de Producción.
- E) Distribución de las ganancias o utilidades que provengan de las actividades realizadas por las diferentes Empresas de la Mancomunidad.
- F) Aceptación y separación de Comuneros, así como sus aportaciones en los diversos trabajos y actividades.
- G) Aprobación o desaprobación de los contratos, convenios que tengan por objeto el uso o disfrute por terceros de las tierras de uso común.
- H) Determinar la manera de cómo se aprovecharán los diferentes recursos renovables y no renovables que se encuentran dentro del Territorio Comunal.
- I) Señalar y delimitar las áreas necesarias para el asentamiento humano, fundo legal y parcelas con destino específico, así como la localización y relocalización del área urbana.
- J) Delimitar, asignar y fijar el destino de las tierras del uso Común así como su régimen de explotación.
- K) Formular los programas y dictar las normas necesarias para organizar el trabajo de la comunidad, con el objeto de intensificar la producción individual o colectiva de las mismas, mejorar los sistemas de comercialización y allegarse de los medios económicos adecuados a través de las instituciones que correspondan.
- L) Dictar los acuerdos relativos a la forma en que se debe disfrutar los Bienes Comunales.
- M) Promover el establecimiento de las industrias destinadas a transformar la producción agropecuaria, forestal, minera y de todos los recursos existentes en los "PUEBLOS MANCOMUNADOS".
- N) Autorizar, modificar o rectificar cuando proceda legalmente las actitudes y determinaciones del Comisariado de Bienes Comunales, Consejo de Vigilancia y Órganos auxiliares.
- O) Conocer, discutir, aprobar o reprobado en su caso los convenios, contratos u otro acto que celebre el Comisariado de Bienes Comunales, Consejo de Vigilancia y Órganos auxiliares.
- P) Determinar la forma de trabajo de las unidades de producción estableciendo roles, rotación de trabajadores, dando preferencia a los Comuneros de los "PUEBLOS MANCOMUNADOS".
- Q) Instaurar, modificar y cancelar el régimen de explotación colectiva.
- R) Defender el patrimonio de los PUEBLOS MANCOMUNADOS, territorio, empresas y riquezas naturales.

TÍTULO CUARTO

DEL COMISARIADO DE BIENES COMUNALES

ARTÍCULO 20.

El Comisariado de Bienes Comunales estará integrado por un Presidente, Secretario y Tesorero, propietario y suplentes.

ARTÍCULO 21.

El Comisariado de Bienes Comunales representará a la comunidad de los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**” integrado por lo Municipios de Lachatao, Amatlán y Yavesía: Agencias Municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas; Agencias de Policía de Llano Grande y La Nevería. Su residencia oficial será en el paraje denominado LAS VIGAS lugar histórico de Pueblos Mancomunados.

ARTÍCULO 22.

El Comisariado de Bienes Comunales administrará todos los bienes de la comunidad, tendrá las facultades de un apoderado general con poder para actos de administración, pleitos, cobranzas y actos de dominio; podrá suscribir títulos de crédito.

ARTÍCULO 23.

Cuidar y vigilar que se respeten estrictamente los derechos, posesiones y bienes de cada uno de los Comuneros.

ARTÍCULO 24.

Convocar a las Asambleas de Comuneros en términos de ley, de caracterizados, ordinarias, extraordinarias, de programación y de balance.

ARTÍCULO 25.

Cumplir y hacer cumplir los acuerdos que apruebe la Asamblea General de Comuneros.

ARTÍCULO 26.

Informar oportunamente y por escrito a la Asamblea de Comuneros de todas las actividades que realice el Comisariado de Bienes Comunales.

ARTÍCULO 27.

Informar por escrito a la Asamblea de Comuneros de todos los aprovechamientos que se realicen en la comunidad. Este informe deberá remitirlo a las Autoridades Municipales de las poblaciones con diez días de anticipación a la celebración de la Asamblea.

ARTÍCULO 28.

Vigilar que los aprovechamientos individuales y colectivos se ajusten a lo aprobado por la Asamblea de Comuneros, a la ley, así como a las disposiciones de las Autoridades Competentes.

ARTÍCULO 29.

El Comisariado de Bienes Comunales tendrá la obligación de hacer y promover una defensa profunda y responsable de todos los bienes de la Comunidad.

ARTÍCULO 30.

El Comisariado de Bienes Comunales tendrá la obligación de cuidar y proteger todos los documentos que amparen la propiedad y posesión del Territorio Comunal de los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**”, de las Empresas y bienes adquiridos fuera del Territorio Comunal.

ARTÍCULO 31.

Citar a Asamblea de Comuneros cada tres meses, el primer domingo que corresponda.

ARTÍCULO 32.

Presentar a la Asamblea de Comuneros los programas de trabajo, organización, fomento económico. Previo estudio y análisis que se haga de cada trabajo.

ARTÍCULO 33.

Contratar la prestación de los servicios profesionales de técnicos, asesores y en general de toda persona que pueda realizar trabajos útiles a la comunidad, previa autorización de la Asamblea General de Comuneros.

ARTÍCULO 34.

El Comisariado de Bienes Comunales será nombrado en forma democrática y rotativamente en cada periodo entre las poblaciones y por la Asamblea General de Comuneros.

ARTÍCULO 35.

Ningún Comunero podrá ser reelecto en el mismo cargo u otro dentro de la representación Comunal.

ARTÍCULO 36.

Al Comisariado de Bienes Comunales le tocará decidir el destino de los terrenos de sembradura que por razón de conflictos entre comuneros se queden bajo resguardo de la Autoridad Comunal.

ARTÍCULO 37.

Para cumplir con sus funciones el Comisariado de Bienes Comunales, dispondrá de un presupuesto asignado por la Asamblea General de Comuneros.

TÍTULO QUINTO**DEL CONSEJO DE VIGILANCIA****ARTÍCULO 38.**

El Consejo de Vigilancia, estará integrado por un Presidente, Primer Secretario y Segundo Secretario, Propietarios y Suplentes.

ARTÍCULO 39.

Vigilará que los actos y trabajos en general que realice el Comisariado de Bienes Comunales se ajusten a los acuerdos de la Asamblea de Comuneros, a la ley y a las disposiciones de las Autoridades Competentes.

ARTÍCULO 40.

Revisará las cuentas, fondos y valores que maneje el Comisariado de Bienes Comunales e informará a la Asamblea de Comuneros, haciendo las observaciones necesarias.

ARTÍCULO 41.

Establecerá una estricta vigilancia sobre todos los Bienes de la Comunidad, terrenos comunales, bosques, ríos, manantiales, recursos mineros y empresas.

ARTÍCULO 42.

Convocará a Asamblea de Comuneros, cuando el Comisariado de Bienes Comunales no lo haga o se niegue a convocarlas.

ARTÍCULO 43.

Suplir al Comisariado de Bienes Comunales en los siguientes casos:

- A) Cuando se ausenten sin causa justificada.
- B) Cuando se desintegre dicho Comisariado de Bienes Comunales.
- C) Al vencerse el plazo de 3 años y no se haya nombrado los nuevos integrantes. En este caso deberá lanzar la Convocatoria respectiva.

ARTÍCULO 44.

El Consejo de Vigilancia será nombrado en forma democrática y rotativamente en cada periodo entre las poblaciones y por la Asamblea General de Comuneros.

ARTÍCULO 45.

Vigilar el desempeño apropiado de los dirigentes de las empresas, unidades de producción y sus trabajadores e informar al Comisariado de Bienes Comunales y a la Asamblea de Caracterizados con la finalidad de que se tomen las medidas necesarias.

ARTÍCULO 46.

Solicitar informes a los Gerentes de las Empresas de sus actividades, resultados y estados financieros.

ARTÍCULO 47.

Con el apoyo de las Autoridades Municipales del Mancomún, buscar soluciones amigables entre Comuneros cuando existan conflictos por terrenos de sembradura así como levantar el expediente respectivo.

ARTÍCULO 48.

Cuando las partes o una de ellas no quiera acatar la resolución del Consejo de Vigilancia, se remitirá el expediente al Comisariado de Bienes Comunales para que proceda en consecuencia.

TÍTULO SEXTO

DE LA ASAMBLEA DE CARACTERIZADOS

ARTÍCULO 49.

Una de las herencias que nos legaron nuestros padres fueron sus tradiciones muy positivas, entre otras la designación de elementos "**Caracterizados**" en cada núcleo de población y como consecuencia la "**Asamblea de Caracterizados**".

ARTÍCULO 50.

"**El Caracterizado**" es la persona, el campesino que tiene una vida honesta, responsable, honorable, con amplia Autoridad moral o jóvenes inquietos promotores del crecimiento y desarrollo de las poblaciones.

ARTÍCULO 51.

Cada una de las ocho poblaciones que forman los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**” tienen la obligación de nombrar a sus Caracterizados, por medio de la Asamblea de Comunereros de cada población o serán designados por la Autoridad Municipal en turno cuando así sea el acuerdo interno de la población.

ARTÍCULO 52.

“La Asamblea de Caracterizados” tendrá la obligación de impulsar el desarrollo integral de los “**PUEBLOS MANCOMUNADOS**” y se constituirá en asesor del Comisariado de Bienes Comunales y Consejo de Vigilancia.

ARTÍCULO 53.

Los Caracterizados de cada población tienen la obligación de informar a sus representados sobre los acuerdos, trabajos, problemáticas, etc. que se traten en las Asambleas de Caracterizados.

ARTÍCULO 54.

Los Municipios y Agencias Municipales del Mancomún nombrarán a diez comuneros y las agencias de Policía Municipal a cinco para participar en la Asamblea de Caracterizados.

ARTÍCULO 55.

Las Autoridades Municipales tienen la obligación de dar todo el apoyo a los Caracterizados para que cumplan fielmente con sus funciones.

ARTÍCULO 56.

Los gastos que se originen por el cumplimiento de sus funciones de los Caracterizados serán cubiertos en su totalidad por la Autoridad Comunal siempre y cuando haya recursos económicos disponibles.

ARTÍCULO 57.

La Asamblea de Caracterizados será la instancia a la que recurrirá la Autoridad Comunal, para solucionar asuntos de carácter urgente, en los que el tiempo disponible no permita convocar a una Asamblea General.

TÍTULO SÉPTIMO

DE LAS AUTORIDADES MUNICIPALES

ARTÍCULO 58.

En los Municipios de Pueblos Mancomunados, las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas están integradas de la siguiente manera: Presidente Municipal, Regidor Primero, Regidor Segundo, Regidor Tercero, Síndico Municipal, Secretario Municipal, Alcalde Constitucional y Secretario Judicial.

ARTÍCULO 59.

En las Agencias Municipales de Pueblos Mancomunados, las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas están integradas de la siguiente manera; Agente Municipal, Jefe de Policía, Regidor Primero, Regidor Segundo y Secretario Municipal.

ARTÍCULO 60.

En las Agencias de Policía de Pueblos Mancomunados, las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas están integradas de la siguiente manera: Agente de Policía, Jefe de Policía y Secretario Municipal.

ARTÍCULO 61.

Las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas de los Pueblos Mancomunados obligatoriamente acatarán la ley orgánica de ayuntamientos del estado de Oaxaca.

ARTÍCULO 62.

Las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas tendrán el control y administración de todos los ciudadanos en la población en que actúen y vivan.

ARTÍCULO 63.

Las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas de Pueblos Mancomunados tendrán jurisdicción y competencia sobre el territorio del fundo legal, casco de población o zona urbana de cada núcleo.

ARTÍCULO 64.

Las Autoridades Municipales o autoridades administrativas tendrán la administración y control sobre los terrenos, casas, edificios públicos, que se encuentran dentro del fundo legal, casco de población o zona urbana.

ARTÍCULO 65.

Las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas cobrarán el impuesto predial de los terrenos, casas, bienes que se encuentren dentro del fundo legal, casco de población o zona urbana. Este impuesto nunca será mayor al impuesto que señale el gobierno del estado de Oaxaca.

ARTÍCULO 66.

Las Autoridades Municipales o Autoridades Administrativas serán auxiliares del Comisariado de Bienes Comunales y Consejo de Vigilancia. Obligatoriamente darán todo el apoyo en los diferentes trabajos que realicen los **"PUEBLOS MANCOMUNADOS"**, tanto de producción y vigilancia, como defensa del territorio Comunal.

ARTÍCULO 67.

A las Autoridades Municipales les corresponderá en primera instancia buscar soluciones amigables, en los conflictos de terrenos, suscitados entre comuneros, así como llevar a cabo las primeras diligencias del caso, también elaborar el expediente respectivo para turnarlo a las Autoridades Comunales.

TÍTULO OCTAVO**DE LA ZONA URBANA****ARTÍCULO 68.**

Se entiende por zona urbana, casco de población, fundo legal, el territorio en que se encuentran construidos los principales edificios, templos, escuelas, edificio municipal, canchas deportivas, casas habitadas, red de agua potable y energía eléctrica.

ARTÍCULO 69.

Toda la zona urbana, casco de población, fundo legal, de cada pueblo que integran los “PUEBLOS MANCOMUNADOS” se encuentran debidamente establecidos en el plano de Ejecución de la Secretaría de la Reforma Agraria y sujeta al Artículo 19, inciso I de este Reglamento.

ARTÍCULO 70.

La Resolución Presidencial Agraria de fecha diecinueve de septiembre de mil novecientos sesenta y uno, señala mil ochenta y cuatro hectáreas de zona urbana, casco de población, fundo legal.

ARTÍCULO 71.

La zona urbana, casco de población, fundo legal, no comprende ninguna parte arbolada o macizo forestal.

ARTÍCULO 72.

En la zona urbana, casco de población, fundo legal, se podrán efectuar compra-venta de terrenos, casas y demás por medio de escrituras privadas o públicas.

ARTÍCULO 73.

Dentro de la zona urbana, casco de población, fundo legal, todo propietario de terreno o casa, tendrá la obligación de pagar el impuesto predial, a la Autoridad Municipal o Autoridad Administrativa correspondiente.

TÍTULO NOVENO**DE LOS TERRENOS DE SEMBRADURA****ARTÍCULO 74.**

Todo Comunero tiene derecho a un terreno o fracciones de terreno Comunal para efectuar su siembra de maíz, frijol, papas, hortalizas, etc.

ARTÍCULO 75.

El Comisariado de Bienes Comunales deberá levantar un inventario general de terrenos comunales de sembradura en el cual se asentará el nombre del poseedor, medidas, colindancias y superficie.

ARTÍCULO 76.

Queda estrictamente prohibido hacer escrituras privadas, públicas, manifestaciones de bienes ocultos y otros documentos, sobre los Bienes Comunales de “PUEBLOS MANCOMUNADOS”.

ARTÍCULO 77.

Se entiende por terreno de sembradura, el que se encuentre trabajado con cultivos básicos, hortícolas, frutales y otros.

ARTÍCULO 78.

En el Territorio Comunal de “PUEBLOS MANCOMUNADOS” queda prohibida la siembra de estupefacientes.

ARTÍCULO 79.

La posesión de los terrenos de sembradura no trabajados será respetada por los comuneros y las Autoridades en General, en tanto no se reforesten, pues cuando esto ocurra deberá reintegrarse al bosque.

ARTÍCULO 80.

El Comisariado de Bienes Comunales extenderá a cada comunero el Certificado de Posesión de los terrenos de sembradura, el cual contendrá los límites, colindancias y croquis del terreno.

ARTÍCULO 81.

Todo terreno de sembradura obligatoriamente deberá ser sembrado y cultivado por el comunero poseedor.

ARTÍCULO 82.

Queda prohibida la roza, extensión y ampliación de los terrenos de sembradura.

ARTÍCULO 83.

Todo Comunero poseedor de un terreno de sembradura deberá realizar obras y labores de conservación de suelos a fin de evitar y disminuir los efectos de la erosión, con la finalidad de conservar la fertilidad de los suelos.

ARTÍCULO 84.

El cercado de algunos terrenos en el territorio Comunal abarca buena parte de zona arbolada; esto no implica que el comunero sea dueño del bosque y recursos naturales que hay en el sitio, sino únicamente sirve para proteger su sembradío.

ARTÍCULO 85.

Quedan insubsistentes, nulas y sin valor jurídico las escrituras privadas, públicas, manifestaciones de bienes ocultos hechos sobre terrenos Comunales.

ARTÍCULO 86.

Los terrenos Comunales son imprescriptibles, inalienables e inembargables.

ARTÍCULO 87.

La sesión de derechos sobre los terrenos de sembradura se harán entre comuneros con derechos agrarios vigentes de los PUEBLOS MANCOMUNADOS, ante la presencia y conocimiento de la Autoridad Municipal y Comunal.

ARTÍCULO 88.

Todo terreno de sembradura que sea disputado por dos comuneros, pasará a ser resguardado por la Autoridad Comunal quien determinará su uso, previo análisis de pruebas de las partes.

ARTÍCULO 89.

Los comuneros que vivan fuera del territorio Comunal sin avisar al Comisariado, Autoridad Municipal, ni cumplan con sus obligaciones como comunero, a los cinco años perderán sus derechos sobre los terrenos de sembradura, fuera de la zona urbana.

TÍTULO DÉCIMO**DE LA COMISION REVISORA****ARTÍCULO 90.**

Con la finalidad de hacer transparente el manejo de todos los recursos de los PUEBLOS MANCOMUNADOS, la Asamblea General respaldará a los comuneros que cada población designe para integrar la Comisión Revisora, cuyo nombramiento será expedido por el Comisariado de Bienes Comunales.

ARTÍCULO 91.

La Comisión Revisora en forma interna y autónoma nombrarán a un coordinador para el buen desempeño de sus funciones.

ARTÍCULO 92.

La Comisión Revisora tendrá que informar obligatoriamente y por escrito a la Asamblea General de comuneros

ARTÍCULO 93.

La Comisión Revisora durará en funciones el tiempo necesario que ocupe para realizar su cometido.

ARTÍCULO 94.

La Comisión Revisora tendrá la facultad y la obligación de revisar lo que de manera enunciativa pero no limitativa se enumera enseguida:

- A) Carpeta básica.
- B) Actas de Asambleas Generales y de Caracterizados.
- C) Documentación sobre derecho de monte.
- D) Documentación sobre utilidades.
- E) El estado que guardan los linderos con las comunidades vecinas.
- F) Bienes en general que se encuentran dentro del perímetro comunal.
- G) Unidades de producción constituidas en sus diferentes áreas.
- H) Comprobantes de gastos.
- I) Nóminas de pago en general.
- J) Actas constitutivas de las empresas.
- K) Reglamentos.

EN LA FORESTAL

- A) Zonas de aprovechamiento forestal.
- B) Carriles de arrime.
- C) Tocones.
- D) Brechas de saca.
- E) Áreas de conservación.

- F) Áreas de protección de manantiales.
- G) Áreas de reforestación.
- H) Frontera agrícola.
- I) Áreas boscosas.

EN EL ÁREA DE ASERRADERO

- A) Abastecimiento de trozo m³.
- B) Madera aserrada.
- C) Trabajadores en general.
- D) Maquinaria en general.
- E) Documentación de personal de monte.
- F) Documentación del técnico forestal.
- G) Documentación forestal.
- H) Documentación comercial.

EN LAS OFICINAS DE MACUILXÓCHILT

- A) Documentación forestal.
- B) Inventarios.
- C) Documentación de compra-venta.
- D) Fichas de depósito.
- E) Libros de contabilidad.
- F) Control de gastos.
- G) Documentación de maquinaria y equipo.
- H) Informes mensuales.

EN LA ENVASADORA DE AGUA

- A) Inventarios.
- B) Controles de compra-venta.
- C) Documentación de equipo y vehículos.
- D) Contabilidad.
- E) Fichas de depósito.
- F) Documentación de acreedores y deudores.
- G) Contratos con terceros.
- H) Informes mensuales.
- I) Manantiales y tomas de agua.
- J) Líneas de conducción.
- K) Trabajadores.
- L) Equipo de higiene y seguridad.

EN LA UNIDAD MINERA

- A) Inventarios.
- B) Controles de compra-venta.
- C) Documentación de equipo y vehículos.
- D) Contabilidad.
- E) Fichas de depósito.
- F) Documentación de acreedores y deudores.
- G) Contratos con terceros.
- H) Informes mensuales.
- I) Trabajadores.
- J) Equipo de higiene y seguridad.
- K) Minas.

- L) Planta de agregados pétreos.
- M) Banco de cantera.
- N) Polvorines.

ECOTURISMO

- A) Rutas de ciclismo y caminata.
- B) Áreas de acampar.
- C) Documentación de oficina.
- D) Acta constitutiva.
- E) Convenios con terceros.
- F) Contabilidad.
- G) Control de gastos.

ARTÍCULO 95.

Los gastos de la Comisión Revisora serán cubiertos por la Tesorería del Comisariado de Bienes Comunales.

ARTÍCULO 96.

Las Autoridades y Administradores de las Unidades de Producción darán todas las facilidades y apoyos que requiera la Comisión Revisora para desempeñar eficientemente su trabajo.

TÍTULO UNDÉCIMO

DE LAS UNIDADES DE PRODUCCIÓN

ARTÍCULO 97.

Será tarea y responsabilidad de la Asamblea General de Comuneros, Autoridades Comunales, Autoridades Municipales, de las Unidades de Producción, Asesores y Comuneros en General, crear otras fuentes de trabajo dentro del Territorio Comunal con la finalidad de reducir la migración de los comuneros y elevar el nivel de vida de los mismos, buscando alternativas y aprovechar en forma racional y sustentable los recursos con que se cuentan dentro de la Mancomunidad.

ARTÍCULO 98.

Las diferentes Unidades de Producción serán administradas por un responsable, con solvencia moral, capacidad, conocimiento del ramo, así como la vocación de servicio hacia la Comunidad.

ARTÍCULO 99.

Para cada una de las unidades de producción se establecerá un organigrama, manual de funciones y responsabilidades a cada uno de los integrantes de la empresa, así como un REGLAMENTO de operación misma que regirá a los trabajadores que en ellas laboren. Documentos que serán difundidos a todas las poblaciones.

ARTÍCULO 100.

Cada una de las Unidades de Producción se conformarán dentro de los marcos jurídicos más convenientes de acuerdo al propósito de las mismas, estableciendo en el acta constitutiva, todos los lineamientos de la forma como se regirá cada una de ellas.

TÍTULO DUODÉCIMO

PROTECCIÓN DE RECURSOS NATURALES

ARTÍCULO 101.

La conservación de los recursos naturales es un aspecto primordial en la vida comunitaria de los Pueblos Mancomunados.

ARTÍCULO 102.

La recuperación y conservación de áreas agrícolas y forestales degradadas por efectos de la erosión, será una tarea prioritaria a realizar por todos los que integramos la comunidad agraria de los Pueblos Mancomunados.

ARTÍCULO 103.

La unidad de Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados dentro de su programa de trabajo deberá considerar en cada anualidad la reforestación de áreas intervenidas, áreas agrícolas abandonadas y erosionadas.

ARTÍCULO 104.

La Autoridad Comunal será la encargada de vigilar que los programas de reforestación se cumplan.

ARTÍCULO 105.

Las áreas a reforestar cada año se harán con las especies mejor adaptadas a la zona y las variedades de mayor calidad.

ARTÍCULO 106.

Los comuneros de las ocho poblaciones tienen la obligación de colaborar en los programas de reforestación, tomando la iniciativa según sus necesidades.

ARTÍCULO 107.

En las áreas de bosque se deberán realizar actividades complementarias como son: apertura de brechas corta fuegos, raleo, aclareos y control de plagas, para tener un verdadero cultivo del bosque.

ARTÍCULO 108.

Los ríos, manantiales, y en general todos los recursos hídricos que existen dentro del Territorio Comunal, estarán bajo el resguardo y vigilancia del Comisariado de Bienes Comunales.

ARTÍCULO 109.

El Comisariado de Bienes Comunales tendrá un inventario de los diferentes manantiales, arroyos y ríos que existen dentro del Territorio Comunal.

ARTÍCULO 110.

Para el uso de las aguas de manantiales, arroyos y ríos que existen dentro del Territorio Comunal, los comuneros interesados o comunidades a través de sus Autoridades Municipales o educativas solicitarán al Comisariado de Bienes Comunales permiso, mismo que será autorizado previo análisis.

ARTÍCULO 111.

Para la conservación de manantiales y ríos se dejarán 100 metros a cada lado donde queda estrictamente prohibido el corte, aprovechamiento de especies maderables y no maderables.

ARTÍCULO 112.

Queda estrictamente prohibida la contaminación de manantiales, arroyos y ríos con productos tóxicos, materia orgánica u otros que pongan en riesgo la salud de quienes consumimos el agua.

ARTÍCULO 113.

En las áreas de protección de manantiales y ríos deberán ser reforestadas con especies que favorezcan la captación y retención de agua, tales como aelite o "palo de águila", sauce y otros.

ARTÍCULO 114.

Todos los comuneros serán responsables de la conservación de manantiales ríos y cuencas.

TÍTULO DÉCIMO TERCERO**MADERA PARA USO DOMÉSTICO Y SOCIAL****ARTÍCULO 115.**

Se considera madera para uso doméstico u obras sociales, las destinadas para construir:

- A) Escuelas.
- B) Edificios Municipales.
- C) Templos.
- D) Casas para Comuneros.
- E) Obras de carácter social.

ARTÍCULO 116.

Para que exista un orden y control para la autorización de los permisos para madera de uso doméstico el Comisariado de Bienes Comunales llevará un registro de las solicitudes autorizadas cada año, en el cual asentará lo siguiente:

Nombre del comunero y la población a que pertenece.

Volumen autorizado m³ o pt.

Lugar y uso de la madera.

ARTÍCULO 117.

El comunero que necesite madera para uso doméstico, hará una solicitud, avalada por la Autoridad Municipal de su comunidad, al Comisariado de Bienes Comunales, en cinco tantos señalando la cantidad de madera que necesita y el lugar en que se ocupará.

ARTÍCULO 118.

El Consejo de Vigilancia verificará el lugar y la necesidad de la utilización de la madera solicitada.

ARTÍCULO 119.

El Comisariado de Bienes Comunales será el encargado de autorizar las solicitudes de uso doméstico, previa notificación del Consejo de Vigilancia de la necesidad real del solicitante.

ARTÍCULO 120.

Una vez otorgado el permiso el Consejo de Vigilancia con el apoyo de la Autoridad Municipal de cada localidad, hará una inspección para verificar el uso de la madera para el fin que fue solicitado.

ARTÍCULO 121.

El comunero que no demuestre haber utilizado la madera para el fin que fue solicitada, deberá cubrir el costo comercial de la misma, según el tabulador de precios de la Unidad Forestal, al Comisariado de Bienes Comunales en un plazo no mayor de un mes.

ARTÍCULO 122.

Un comunero podrá solicitar madera para uso doméstico, una vez cada cinco años si su necesidad así lo requiere; nunca en un plazo menor.

ARTÍCULO 123.

Para la utilización, aprovechamiento de árboles en pie con la finalidad de obtener material combustible (leña o carbón) para uso doméstico, deberán hacer una solicitud por escrito a la autoridad comunal con el visto bueno de la Autoridad Municipal.

ARTÍCULO 124.

El volumen máximo que puede solicitar por año un comunero, de madera para leña, de uso doméstico, sin costo es de 8 m³ de encino ó 10 m³ de pino seco.

ARTÍCULO 125.

Será considerada madera para uso doméstico únicamente aquella que se utilice, para los fines ya descritos, dentro del perímetro comunal de los Pueblos Mancomunados.

ARTÍCULO 126.

La madera para uso social, uso a nivel población para las diversas obras que la misma realice, la Autoridad Municipal o Comité de obras solicitará a la Autoridad Comunal la autorización de dicha madera si el caso lo requiere.

ARTÍCULO 127.

La madera para uso social no podrá ser destinada a la venta con la finalidad de recabar ingresos para la Tesorería Municipal, escolar o de obras.

ARTÍCULO 128.

El Consejo de Vigilancia inspeccionará que la madera para uso social se utilice adecuadamente.

TÍTULO DÉCIMO CUARTO

DEL REPARTO DE BENEFICIOS

ARTÍCULO 129.

Uno de los objetivos de la Mancomunidad es la igualdad, equidad en cuanto derechos y obligaciones de todos los comuneros y poblaciones que integran los Pueblos Mancomunados.

ARTÍCULO 130.

Al inicio de cada año administrativo el Comisariado elaborará un programa de trabajo y un presupuesto para las diversas obras de beneficio social, mismo que someterá a consideración de la Asamblea General de Comuneros, para su aprobación y decidir de donde se tomarán los recursos para tal fin.

ARTÍCULO 131.

Al inicio de la anualidad se acordará en Asamblea General de Comuneros, qué porcentaje de las utilidades se utilizará para ayuda social y qué porcentaje para repartir entre los Comuneros.

ARTÍCULO 132.

Las utilidades que se acuerde repartir del producto de las empresas, se hará en igual cantidad a cada Comunero.

ARTÍCULO 133.

Cada Comunero pasará a retirar la cantidad de dinero que le corresponde por reparto de utilidades con el Tesorero Comunal; caso contrario, cuando por acuerdo interno de una población se le dé la autorización a la Autoridad Municipal, para que en nombre de todos sus comuneros retire el importe total; deberán presentar un acta firmada por todos los comuneros. Las firmas se cotejarán con las copias de credencial de elector o constancia que expida la Autoridad Municipal.

ARTÍCULO 134.

Los recursos obtenidos en las diversas instancias que apoyan el desarrollo comunitario y rural, se invertirán de acuerdo a la viabilidad y disponibilidad de las comunidades y comuneros procurando hacer un buen uso de los mismos.

ARTÍCULO 135.

Los Comuneros o Autoridades Municipales que no participen en la toma de decisiones del Mancomún, por el tiempo que se mantengan al margen de los demás comuneros, no recibirán apoyos para ayuda social y su parte de utilidades se destinarán a inversiones para generar más fuentes de empleo.

TÍTULO DÉCIMO QUINTO

DE LAS SANCIONES

ARTÍCULO 136.

Son sanciones a lo establecido en la Ley Forestal y en el presente Reglamento:

- A) Realizar ampliación de terrenos.
- B) Llevar a cabo el aprovechamiento de recursos forestales sin previa autorización.
- C) Establecer cultivos agrícolas dentro de áreas forestales (a excepción de lugares donde se aplica riego) y los cercados de áreas boscosas donde no hay tierra de cultivo.
- D) Hacer cambio de uso de suelo.
- E) Extraer abono forestal o realizar cualquier acción que comprometan la regeneración y la capacidad productiva de los terrenos forestales.
- F) Transportar, almacenar, transformar o poseer materias primas forestales sin justificar ni acreditar su legal procedencia.
- G) Alterar o utilizar para fines ilícitos la documentación forestal.
- H) Oponerse al combate y control de plagas, enfermedades o incendios forestales.
- I) Provocar por imprudencia o intencionalmente incendios forestales.
- J) Por hacer mal uso de la madera de uso domestico (dedicarla a la venta).
- K) Por dedicarse a la venta de abono o tierra de monte sin previa autorización.
- L) Por extraer, transportar y comercializar plantas epifitas (musgos, magueyes, palmas, adornos navideños, etc.) provenientes de los bosques del Territorio Comunal.

ARTÍCULO 137.

Las infracciones a este REGLAMENTO serán sancionadas por el Comisariado de Bienes Comunales, por la Asamblea de Caracterizados o por la Asamblea General a juicio del propio Comisariado tomando en consideración la gravedad de la infracción cometida.

ARTÍCULO 138.

Los recursos provenientes de las infracciones se destinarán a obras en beneficio de los recursos naturales (bosque, protección de manantiales, conservación de flora y fauna, etc.) y obras de beneficio social.

ARTÍCULO 139.

Los infractores que reincidan, perderán sus derechos como comunero de los Pueblos Mancomunados, por un periodo que la Asamblea General considere.

ARTÍCULO 140.

Los comuneros que por intereses personales o grupales busquen la desestabilización del Mancomún o provoquen actos violentos, perderán definitivamente sus derechos como comuneros.

ARTÍCULO 141.

Las Autoridades Comunales y Administradores de Empresas que no acaten los acuerdos de la Asamblea General de Comuneros y no cumplan con su cometido, serán sometidos a juicio ante la Asamblea General, que decidirá lo procedente.

TÍTULO DÉCIMO SEXTO

TRANSITORIOS

PRIMERO.

El presente **REGLAMENTO** entrará en vigor, inmediatamente de su aprobación en la Asamblea General de Comunereros.

SEGUNDO.

Los casos no previstos en el presente **REGLAMENTO** se analizarán en Asamblea General de Comunereros y su validez así como su cumplimiento será según la misma lo determine.

TERCERO.

El presente **REGLAMENTO** será objeto de adiciones o modificaciones que la Asamblea General de Comunereros considere conveniente.

Participaron en la elaboración del presente **REGLAMENTO**: C. Mayolo Acevedo López, Presidente Municipal de San Miguel Amatlán. Comunereros: Alfredo López Luis, Alfredo Pérez, Benito Pérez, Carlos Lázaro, Edgar Carbajal López, Edy Pérez Pérez, Emeterio Méndez Acevedo, Erick Lázaro Martínez, Fermín López, Fidel Luna Méndez, Francisco Pérez Luis, Laurencio Martínez, Luis Luis Lázaro, Mauricio Pérez Luis, Oscar Juárez Pérez, Rogelio Luis Luis, Salvador López Santiago, Tomás Ricárdez, Onofre Acevedo Martínez. Rosa Hernández Luis, Presidente Municipal de Santa Catarina Lachatao. Comunereros: Adolfo Marcos Cano, Agustín Cruz R., Ángel Luna Cruz, Bias Cruz Ceballos, Edilberto Ramírez Cruz, Eusebio Ramírez, Juan Santiago, Librado Santiago Hernández, Octavio Marcos Ramírez, Reynaldo Cruz Sánchez, Roberto Hernández, Roberto Santiago, Salvador García Ramírez, Telésforo Ramírez Contreras, Vicente Cruz Aguayo, Wilfrido Sánchez Contreras, Cuauhtémoc García Ibarra. Leonel Contreras Quero, Agente Municipal de Latuvi. Comunereros: Amando García Contreras, Amando Tito García Cruz, Baldemar Santiago, Bulmaro Cruz García, Bulmaro Santiago García, Clemente Cruz Santiago, Hugo Santiago Quero, Manuel Cruz García, Nicanor Santiago García, Saúl Contreras García, Sócrates Quero Luis, Virgilio Santiago Ramírez, Zoilo Santiago Luis. David Cruz Hernández, Agente Municipal de Benito Juárez. Comunereros: Adrián Quero Contreras, Claudio Luis Hernández, Eliel Quero Contreras, Elí Mecinas Ramírez, Epigmenio Hernández Contreras, Hesbán Hernández Mecinas, Hipólito Hernández Hernández, Isaías Marcos Ramírez, Jaime Hernández Hernández, Juvencio Mecinas Cruz, Laudencio Santiago Hernández, Mateo Hernández Méndez, Mauricio Hernández Méndez, Tito Hernández López, Othón Hernández Hernández, Rafael Santiago Contreras, Gudberto Quero Contreras, Santos Santiago Contreras, Eleazar Hernández Hernández. Francisco Javier Vargas López, Agente Municipal de Cuajimoloyas. Comunereros: Abimael Hernández López, Albino Cano Pérez, Antonio Méndez Pérez, César Hernández López, Concepción Luna, Carlos Cruz Martínez, Bartolo Pérez Pérez, Bulmaro Luis Pérez, Edmundo Vargas Luis, Eliuth Hernández Marcial, Félix Martínez Vargas, Guadalupe Luna Martínez, Isauro Cano Pérez, Jesús Pérez Luis, Joel Contreras Luna, Laurentino Martínez López, Raúl López Martínez, Ricardo Luis, Mauro Vargas López, Santiago. Abdías Cruz Hernández, Agente de Policía de La Nevería. Comunereros: Alfredo Contreras Ruiz, Aniceto Cruz López, Catarino Cruz Hernández, Demetrio Santiago Contreras, Efrén Cruz Cruz, Eustorgio López Cruz, Herminio Yescas Santiago, Saúl Cruz Cruz. C.C. Perfecto Mecinas, Epifanio Pérez, Carlos Contreras, Presidente, Secretario y Tesorero del Comisariado de Bienes Comunales. C. C. Benjamín Yescas, Sebastián López, Delfino Hernández. Presidente, Primero y Segundo Secretario del Consejo de Vigilancia.

Pueblos Mancomunados, Ixtlán, Oax., a 12 de diciembre de 2002.



B I B L I O G R A F Í A

Alatorre Frenk, Gerardo. *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*, México, Procuraduría Agraria, Juan Pablos Editores, 2000.

Alburquerque, Francisco. “Ajuste estructural e iniciativa de desarrollo local”, *Comercio Exterior*, México, Vol. 51, Núm. 8, 2001.

Appendini, Kirsten, y Monique Nujten. “El papel de las instituciones en contextos locales”, *CEPAL*, Santiago de Chile, Núm. 76, abril, 2002.

Aranda Sánchez, José M. “Los Consejos Consultivos Regionales para el Desarrollo Sustentable: ¿participación social o legitimación institucional?”, ponencia presentada en el *IX Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*, Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, ciudad de México, octubre de 2004.

Arroyo Alejandro, Jesús, y Antonio Sánchez Bernal. “Políticas municipales para la promoción”, en Enrique Cabrero Mendoza (coord.), *Políticas públicas municipales en una agenda en construcción*, CIDE-Miguel Ángel Porrúa y Premio Gobierno y Gestión Local, 2003.

ASETECO. *Una caminata de veinte años en los bosques comunales de Oaxaca. Historia del acompañamiento de una asociación civil (ASETECO) a las comunidades indígenas con recursos forestales del estado de Oaxaca*, México, Asesoría Técnica para las Comunidades Oaxaqueñas-CECAMO, 2002.

Bailón Corres, Moisés Jaime. *Pueblos indios, elites y territorio. Sistemas de dominio regional en el sur de México: una historia política de Oaxaca*, México, El Colegio de México, 1999.

Ballina Ríos, Francisco. *Teoría de la administración: un enfoque alternativo*, México, UNAM-McGraw Hill, 2000.

Barabas Reyna, Alicia M., Miguel A. Bartolomé Istoletti y Benjamín Maldonado Alvarado. "Introducción. Los pueblos indios de Oaxaca", en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, México, Fondo de Cultura Económica, Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Oaxaca, CONACULTA-INAH, (Etnografía de los Pueblos Indígenas de México), 2003.

Bartolomé, Miguel Alberto, y Alicia Mabel Barabas. "Condiciones y contradicciones económicas", en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, México, Fondo de Cultura Económica, Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Oaxaca, CONACULTA-INAH, (Etnografía de los Pueblos Indígenas de México), 2003.

Bassols, Mario. "Política ambiental municipal", en Enrique Cabrero Mendoza (coord.), *Políticas públicas municipales: una agenda en construcción*, Porrúa-CIDE y Premio Gobierno y Gestión Local, 2003.

Batiz, María Luisa, Antonio Sánchez Bernal *et al.* *Descentralización e iniciativas de desarrollo*, Universidad de Guadalajara, 1998

Benko, George. “Desarrollo Regional. Revisando las dos últimas décadas”, en Leticia Campos (coord.), *La realidad económica actual y las corrientes teóricas de su interpretación*, México, IIEc-UNAM, Plaza y Valdés, 2002.

Bilsky, Edgardo, y Leonardo Díaz. *Programa de Cooperación Descentralizada Europa-América Latina*, Cités Unies, Francia, 2000.

Boisier, Sergio. *Modernidad y Territorio*, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL, 1996.

Bray, David Barton, y Leticia Merino Pérez. *La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias*, México, SEMARNAP-INE-Fundación Ford, 2005.

Cabrero Mendoza, Enrique. “La agenda de políticas públicas en el ámbito municipal: una visión introductoria”, en Enrique Cabrero Mendoza (coord.), *Políticas públicas municipales en una agenda en construcción*, CIDE-Miguel Ángel Porrúa y Premio Gobierno y Gestión Local, 2003.

_____. *La nueva gestión municipal en México. Experiencias innovadoras en gobiernos locales*, México, CIDE, 1995.

Chávez Jiménez, Pedro. *Cómo administrar un municipio*, México, Trillas, 2005.

Comisariado de Bienes Comunales. *Reglamento de “Pueblos Mancomunados” de Lachatao, Amatlán, Yavesía y Anexos*, San Miguel Amatlán, Oaxaca, inédito, 2002.

Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. *Diagnóstico regional de la Sierra Juárez*, México, Centro Coordinador para el Desarrollo de la Sierra Juárez, Guelatao, Oaxaca, mimeografiado, 2003.

Consejo Nacional de Población. *Índice de marginación 2000*, México, Consejo Nacional de Población, 2001.

Contreras Suárez, Enrique, con la colaboración de Ma. Elena Jarquín S. *La negociación para el bienestar. Una apreciación de la política social en Oaxaca, México, 1992-1998*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH) UNAM (Colección Alternativas), 2001.

Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*, 6ª ed., México, International Thomson Editores, 2000.

Dalton, Margarita. *Breve historia de Oaxaca*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México (Breves Historias de los Estados de la República Mexicana), 2004.

Dávila, Enrique, Georgina Ressel y Santiago Levy. "El Sur también existe: ensayo sobre el desarrollo regional de México", *Economía Mexicana*, México, Vol. XI, Núm. 2, CIDE, 2002.

Delgadillo, Javier, Felipe Torres y José Gasca. *El Desarrollo Regional de México en el Vértice de Dos Milenios*, México, IIEC-UNAM-Porrúa, 2001.

Dirección General de Población de Oaxaca (DIGEPO). *Anuario Estadístico*, Oaxaca, 1995.

_____. *Anuario Estadístico*, Oaxaca, 2000.

Dourojeanni, Axel. *Procedimientos de Gestión para el Desarrollo Sustentable*, Santiago de Chile, CEPAL, septiembre de 1997.

Enríquez Pérez, Isaac. “Los estudios sobre las organizaciones en la teoría social clásica”, *Monografías*, [en línea: 2002] www.monografias.com/trabajos14/teoria-social/teoria-social.shtml.

_____. “Los vaivenes teórico/epistemológicos en las ciencias sociales latinoamericanas. Notas para identificar algunas dimensiones problemáticas en la construcción del conocimiento sobre América Latina”, *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Universidad de Málaga, [en línea: 2002] www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/IEP.episte.pdf.

Escobar, Arturo. “Globalización, Desarrollo y Modernidad”, en *Corporación Región. Planeación, Participación y Desarrollo*, Medellín, Colombia, 2002.

Fayol, Henry. *Administración industrial general*, 27ª ed., México, Herrero Hermanos, 1983.

FEE (Forum for Economics and Environment), *Environmental Economics and Natural Resource Policy Analysis, Training Manual for FEE*, Secretariat Office, Pretoria, Sudáfrica, mayo 2002.

Ferreira, Héctor. “Continuidad y Cambio en la política regional”, ponencia presentada en las *Sextas Jornadas Multidisciplinarias del CRIM-UNAM*. Cuernavaca, Morelos, 2003.

Fischer Tania. “Ética, desarrollo y gestión- Introducción para una agenda”, en *Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo*, 2003.

Franco, Augusto de. “¿Por qué precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible?”, *Instituciones y Desarrollo*, Barcelona, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña, Núm. 6, mayo de 2000.

Funtowicz, Silvio, y Bruna de Marchi. “Ciencia posnormal, complejidad reflexiva y sustentabilidad”, en Enrique Leff (coord.), *La complejidad ambiental*, 2ª ed., México, Siglo XXI Editores-PNUMA-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM, 2003.

Furió Blasco, E. *Desarrollo territorial y procesos de innovación*, Les Milieux innovateurs, París, 1996.

García del Castillo, Rodolfo. “Consejo Consultivo para el desarrollo turístico de Ixtapan de la Sal: una experiencia exitosa de democratización de la administración pública municipal”, en Enrique Cabrero, *Innovación en Gobiernos Locales*, Premio Gobierno y Gestión Local, CIDE, Fundación Ford, s/f.

_____. *Los municipios en México: Los retos ante el futuro*, Porrúa-CIDE, 1999.

Gasca Zamora, José. “Políticas regionales de primera y segunda generación. Hacia una nueva propuesta para el caso de las regiones mexicanas”, en Víctor A. Acevedo y César Lenin Navarro (coords.), *Globalidad, desarrollo y región*. México, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo-Universidad de Guadalajara, 2003.

George, Claude S. *Historia del pensamiento administrativo*, 2ª ed., España, Prentice Hall Internacional, 1998.

Gómez E., Sergio. “¿Nueva Ruralidad? Un aporte al debate”, ponencia presentada en el foro *Soñando una nueva ruralidad*, Santiago de Chile, julio de 2000.

Guimarães, Roberto P. *Fundamentos territoriales y biorregionales de la planificación*, Santiago de Chile, Núm. 39, CEPAL División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos, julio de 2001.

Hellriegel, Don, y John W. Slocum. *Administración*, 7ª ed., México, International Thomson Editores, 1998.

Helmsing, A.H.J. (Bert). “Teorías del desarrollo industrial regional y políticas de segunda y tercera generación”, *Estudios Urbano Regionales*, Santiago de Chile, Vol. 25, Núm. 75, septiembre de 1999.

Hiernaux Nicolas, Daniel. “Espacio-temporalidad y región”, *Ciudades*, Puebla, Red Nacional de Investigación Urbana (RNIU), Núm. 34, abril-junio de 1997.

Iglesias, Alicia Noemí. *Municipio y desarrollo territorial*, Argentina, Universidad Nacional de Comahue, 2002.

Indacochea, Alejandro. “La promoción país y el desarrollo de las ventajas competitivas”, *Comercio Exterior*, México, Vol. 51, Núm. 8, 2001.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). *Anuario Estadístico Oaxaca*, tomo I, México, INEGI-Gobierno del Estado de Oaxaca, 2002.

_____. *Anuario Estadístico Oaxaca*, tomo II, México, INEGI-Gobierno del Estado de Oaxaca, 2002.

Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*, Colombia, Norma, 1986.

Jordan, Ricardo, y Daniela Simioni (comps.). *Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*, CEPAL, ONU, Cooperazione Italiana, 2004.

Keynes, John Maynard. *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, México, Fondo de Cultura Económica, 1997.

Kliksberg, Bernardo. “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”, *Revista de la CEPAL*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Núm. 69, diciembre de 1999.

Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. *Administración una perspectiva global*, 11ª ed., México, McGraw Hill, 1999.

Leff, Enrique. *Racionalidad ambiental*, México, Siglo XXI Editores, 2004.

Lewin, Pedro, y Estela Guzmán. “La migración indígena”, en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, México, Fondo de Cultura Económica, Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Oaxaca, CONACULTA-INAH, (Etnografía de los Pueblos Indígenas de México), 2003.

Maldonado Alvarado, Benjamín. “Organización social y política”, en Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, México, Fondo de Cultura Económica, Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Oaxaca, Etnografía de los Pueblos Indígenas de México, CONACULTA-INAH, 2003.

Meadows, Donella H., et al. *Los límites del crecimiento: Informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1972.

Meier, Gerald M. "Introduction: ideas for development", en Gerald M. Meier y Joseph E. Stiglitz (eds.), *Frontiers of development economics: The future in perspective*, Estados Unidos de Norteamérica, The World Bank-Oxford University Press, 2001.

Merino Pérez, Leticia. *Conservación o deterioro. El impacto de las políticas públicas en las instituciones comunitarias y en los usos de los bosques en México*, SEMARNAP-INE-Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, 2000.

Moncayo J., Edgar. *Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial en la globalización*, Santiago de Chile, ILPES-CEPAL (Serie Gestión Pública, Núm. 27), 2002.

Mooney, James D., y Alan C. Reiley. *Onward Industry*, Nueva York, Harper & Bros, 1931.

Moreno Espinosa, Roberto. *La administración estatal y municipal en el estado de México en los procesos de globalización, apertura e intercambio*, México, IAPEM, 1996.

OCDE. *Programa Leader. Mejores Prácticas de Desarrollo Local*, Correo UNESCO-OCDE, 2001.

OECD. *OECD Territorial Outlook. Territorial Economy*, Organization for Economic Co-operation and Development, París, 2001.

Organización de las Naciones Unidas, *Programa 21: Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*, Cumbre Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, PNUMA, Oficina de publicaciones de Naciones Unidas, 1992.

Ortega Ponce, Luzmila. *Las comunidades indígenas forestales de la Sierra Juárez*, Oaxaca, México, ILPES-CEPAL, s/f.

Porto Gonçalves, Carlos Walter. *Geo-grafías, movimientos sociales, nuevas territorialidades y sustentabilidad*, Siglo XXI Editores, 2001.

Preston, Peter W. *Development theory: An introduction*, Oxford, Blackwell Publishers, 1996.

Pujadas, Romá, y Jaume Font. *Ordenación y planificación territorial*, Madrid, Síntesis, 1998.

Radetich, Horacio. *Los días que nos tocaron vivir. Notas sobre la educación, la sociología, la política y la economía contemporáneas*, México, Porrúa-Universidad Pedagógica Nacional, 2001.

Rendón Huerta. *Derecho Municipal*, Porrúa, 1998.

Riego Artigas, Pelayo del. *La agenda 21 local: El programa 21 y el modelo DEYNA de Agenda 21 Local*, Madrid, Mundi Prensa, 2004.

Ruiz Durán, Clemente. *Dimensión territorial del desarrollo económico de México*, UNAM, Facultad de Economía, 2004.

SEDAF. *Resultados para el Diagnóstico Municipal para el Desarrollo*, Secretaría de Economía, Gobierno del Estado de Oaxaca, 2002.

SEMARNAT-CONAFOR. *Gestión comunitaria para el uso sustentable de los bosques*, proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales de México-PROCYMAF (informe final), México, Comisión Nacional Forestal, 2003.

Sen, Amartya K. *Bienestar, justicia y mercado*, Barcelona, Paidós, 1998.

Sheer, Sara, Andy White y David Kaimowitz. “Asegurando que los mercados incluyan a las comunidades forestales”, en *Forest Tends*, inédito, 2002.

SmartWood. *Resumen Público de Certificación de Comunidad de Santa Catarina Ixtepeji*, Certificado: SW-FM/COC-166. SmartWood Program, www.smartwood.org, 2002.

_____. *Resumen Público de Certificación de Comunidad de Ixtlán de Juárez*, Certificado: SW-FM/COC-147. SmartWood Program, www.smartwood.org, 2004.

Toledo, Carlos, y Armando Bartra. *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas*, México, SEMARNAP-Plaza y Valdés, 2000.

Trujeque, José Antonio. “La legislación ambiental como marco de conflictos sociales”, *Frontera Norte*, Vol. 11, Núm. 21, enero-junio de 1999.

Urquidi, Víctor. “Economía ambiental: una aproximación”, *Comercio Exterior: Economía del ambiente y recursos naturales*, México, BANCOMEXT, Vol. 48, Núm. 12, diciembre de 1998.

Velásquez, Alejandro, Alejandro Torres y Gerardo Bocco (comps.). *Las enseñanzas de San Juan. Investigación participativa para el manejo integral de recursos naturales*, México, INE-SEMARNAT, 2003.

Velásquez Cepeda, María Cristina. “Fronteras de gobernabilidad municipal en Oaxaca, México: el reconocimiento jurídico de los ‘usos y costumbres’ en la renovación de los ayuntamientos indígenas”, en Willem Assies, Gemma van der Haar y André Hoekema (eds.), *El reto de la diversidad. Pueblos indígenas y Reforma del Estado en América Latina*, México, El Colegio de Michoacán, 1999.

Vidal, Natalia G. *Acuerdos de empresas comunitarias forestales en México: identificando modelos exitosos*, s/e/f.

Wallerstein, Immanuel. *Después del liberalismo*, 2ª ed., México, Siglo XXI Editores-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades UNAM, 1998.

Weber, Max. *Max Weber: Escritos políticos*, edición española de Joaquín Abellán. Madrid, Alianza Editorial, 1991.

Weitz, Raanan. “Desarrollo Rural Integrado, el enfoque Rejovot”, *Ciencia y desarrollo*, 2ª ed., México, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1981.

Wong-González, Pablo. “El enfoque del desarrollo regional sustentable: la dimensión territorial en el paradigma de la sustentabilidad”, ponencia presentada en el *IX Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México*, Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, ciudad de México, octubre de 2004.