

## Gobernanza y gestión comunitaria de recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca

José Gasca Zamora\*

Resumen:<sup>1</sup> en la Sierra Norte de Oaxaca se ubican municipios que han desarrollado estrategias organizativas y productivas, donde los actores sociales y sus instancias de gobierno comunal se han posicionado como agentes clave. Estas experiencias se llevan a cabo en territorios que, además de contar con recursos forestales, han “redescubierto” nuevas formas de aprovechamiento de sus recursos hídricos y paisajísticos, entre otros. Se trata de espacios habitados principalmente por poblaciones de ascendencia indígena, que tienen regímenes comunales de tenencia de la tierra, y que mediante empresas comunitarias usan y usufructúan sus principales recursos naturales. En este trabajo se explora el contexto en que surgió esta modalidad productiva, y se propone identificar y explicar los factores que intervienen en su funcionamiento. Sobre todo interesa destacar tres ejes: los espacios de gobernanza y gestión social de recursos; el trabajo cooperativo y las estrategias de reciproci-

\* Investigador titular del Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Correspondencia: Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, Circuito Mario de la Cueva, s/n, Ciudad de las Humanidades, Ciudad Universitaria, delegación Coyoacán, C. P. 4510. México, D. F. Teléfono: (55) 5623 0100, extensión 42448. Correos electrónicos: [jgasca@unam.mx](mailto:jgasca@unam.mx) / [jgascz@gmail.com](mailto:jgascz@gmail.com)

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de los resultados del proyecto “Gestión institucional para el desarrollo territorial. El agenciamiento como instrumento de planeación territorial en los procesos de desarrollo en regiones del centro, sur y sureste de México”, el cual cuenta con el auspicio de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM (PAPIIT-IN300914).

dad y la construcción de una racionalidad socioecológica, que prefigura determinadas estrategias de conservación en regiones de alto valor ambiental.

*Palabras clave:* empresas comunitarias, recursos de uso común, gestión comunal de recursos, silvicultura comunitaria, comunalidad indígena, Sierra Norte de Oaxaca.

*Abstract:* in the Sierra Norte of Oaxaca (Southern Mexico) are located various municipalities that have developed organizational and productive strategies where the social actors and their communal government bodies have positioned themselves as key agents. These experiences occur in territories that, in addition to having forest resources, have “re-discovered” new ways to use water, landscape, and other resources. The area is mainly inhabited by indigenous populations that have communal systems of land tenure, and use of its main natural resources is carried out through community enterprises. This article explores the context in which this production mode emerged and aims to identify and explain the factors affecting its performance. Three points are highlighted: the spaces of social governance and resource management, cooperative work and reciprocity strategies, and the construction of a socio-ecological rationality that prefigures certain conservation strategies in areas of high environmental value.

*Key words:* community enterprises, communal resources, communal resource management, communal forestry, indigenous communality, Sierra Norte de Oaxaca.

## Introducción

El aprovechamiento comunitario de recursos naturales ha sido una opción productiva en localidades del estado de Oaxaca en los últi-

mos 30 años. Algunos casos representativos se ubican en la denominada Sierra Norte. Se trata de varios municipios de origen indígena y de tradición mestiza, que emprendieron formas colectivas para aprovechar sus territorios forestales desde principios de la década de 1980, cuando culminó el régimen de concesiones gubernamentales a empresas públicas y privadas que habían provocado en éstos un proceso extractivo de recursos maderables a gran escala.

La creación de empresas forestales de carácter comunitario implicó la movilización de recursos productivos y el desarrollo de aprendizajes y capacidades organizativas, a una escala distinta a la de las pequeñas economías campesinas. Esto ocurrió gracias a dos elementos clave; primero, el patrimonio natural para la producción material y reproducción social, fundada en los derechos de propiedad colectiva de los bosques, abrió la posibilidad de generar nuevos acuerdos para impulsar capacidades productivas empresariales. En segundo lugar, el sistema de usos y costumbres de los pueblos indígenas oaxaqueños, que ha determinado que el trabajo adquiera un significado de bien social, a través del sistema de cargos, que fortaleció nuevas lógicas de trabajo cooperativo, pero también arreglos institucionales para la gestión de recursos de uso común y formas de gobernanza basadas en una mayor participación ciudadana para la toma de decisiones. Por ello, además de la silvicultura, varias localidades incursionaron en el aprovechamiento de recursos no maderables, lo que impulsó la diversificación productiva y el surgimiento de empresas en renglones como el ecoturismo comunitario y envasado de agua, entre otras. Con ello, algunos municipios de la región encontraron nuevos ejes articuladores del tejido social y ventajas para potenciar sus recursos productivos e incrementar sus ingresos.

En este artículo se analiza la emergencia de estas prácticas productivas y los factores que hacen posible su funcionamiento. Interesa destacar los alcances de la gobernanza comunitaria de recursos naturales y la lógica en que se inserta el trabajo cooperativo. Se indaga si tales prácticas socioproductivas pueden contribuir a la construcción de una racionalidad ecológica, que permita direccionar estrategias de conservación en áreas de alto valor ambiental. Los resultados del trabajo se documentan con evidencias empíricas

obtenidas de entrevistas semiestructuradas<sup>2</sup> con actores clave de las comunidades. Para cumplir con dicho propósito, el contenido del trabajo se organiza en cuatro apartados: en el primero se exploran los antecedentes que explican el surgimiento de las empresas comunales en la zona de estudio; en el segundo se discuten los elementos conceptuales que explican el empleo de recursos de uso común y las instituciones comunitarias; en el tercero se ubica el contexto regional y productivo de los casos estudiados y al final se exponen los ejes sobre los que se articula la gestión empresarial comunitaria.

## La emergencia de empresas comunales

Durante la época prehispánica, la tierra, el agua, la biodiversidad y los bosques formaron el principal patrimonio material de los pueblos indígenas de la Sierra Norte de Oaxaca. La agricultura y los recursos naturales se aprovechaban según esquemas de bajo impacto, toda vez que su uso se insertaba en lógicas de economía de autosubsistencia local. Aunque durante la colonia proliferaron varios enclaves mineros, que comenzaron a alterar el medio ecológico de la región, en las décadas de los años treinta y cuarenta del siglo xx comenzaron a operar compañías privadas para extraer recursos forestales a mayor escala, con contratos rentistas.

<sup>2</sup> Para el estudio se seleccionaron seis municipios de la región que han creado y consolidado proyectos productivos forestales y de productos no maderables, a partir de capacidades de organización y gestión empresarial comunitaria. Se realizaron 36 entrevistas en dos periodos: noviembre de 2011 y marzo de 2012; se organizaron a partir de cinco temas, con su respectiva guía de preguntas: a) información básica y antecedentes; b) estructura y funcionamiento de las empresas; c) procesos de gestión y administración; d) formas de organización del trabajo y e) aspectos socioambientales de uso y transformación productiva de sus recursos naturales. Se entrevistó a actores clave tratando de que tuvieran representatividad en la estructura comunal y que participaran directamente en el funcionamiento o gestión de las empresas; cuatro se dirigieron a representantes del comisariado de bienes comunales (CBC) (tres correspondieron a municipios y uno a un comisariado integrado por una mancomunidad de tres municipios); seis se aplicaron a los representantes de la autoridad municipal; diez a un órgano o comité auxiliar de la organización comunal (caracterizados u órganos asesores, órganos auxiliares y comités de vigilancia); las 14 entrevistas restantes se les hicieron a los comités directivos o coordinadores de las empresas comunales: cuatro forestales; seis de ecoturismo y cuatro a envasadoras de agua. La información recabada se analizó a partir de la codificación de datos, a fin de identificar unidades de análisis y categorías que permitiesen explicar conceptos, significados, patrones y correlaciones.

Algunos estudios, como los de Merino (2004) y Bray y Merino (2004), han documentado las lógicas de extracción en que se vieron inmersas diversas comunidades, a partir del supuesto de que la agricultura de subsistencia y el rentismo eran las causas principales del deterioro forestal y que los bosques debían insertarse al servicio del desarrollo industrial, para garantizar el abasto constante de materias primas a precios bajos. La Ley Forestal de 1940 formalizó la explotación de las áreas de bosque comunal y ejidal, con permisos exclusivos de extracción para agentes privados y paraestatales, mediante la figura de unidad industrial de aprovechamiento forestal (Merino y Segura 2007; Fuente y Barkin 2011). En Oaxaca, el extractivismo forestal paraestatal y privado también se ha documentado en los trabajos de Alatorre (2000), Chapela (2007) y López Arzola (2007). Al respecto, Chapela (2007) estima que sólo en Oaxaca, entre 1941 y 1978, se concesionaron alrededor de 3.4 millones de hectáreas de bosques comunales.

Las concesiones que favorecieron la privatización y estatización de la propiedad social de los bosques fueron posibles gracias a la promesa de otorgar una renta o “derecho de monte” a las comunidades, aunque ésta quedaba en un fondo de difícil recuperación controlado por el gobierno federal. Además, el modelo de explotación industrial de los recursos forestales se justificó con la idea de que las comunidades campesinas no eran capaces de responder a una práctica de esta magnitud y naturaleza, en consecuencia, a finales de los años cuarenta se estableció la veda en la Sierra Norte, y se les prohibió la extracción de madera (López Arzola 2007).

En 1956 se otorgó la concesión más importante en la Sierra Norte de Oaxaca a la firma canadiense Fábricas de Papel Tuxtepec, para explotar poco más de 252 mil hectáreas durante 25 años; que fue rescatada y transformada en paraestatal en 1964, debido a un problema de bancarrota. Dicha concesión operó en los municipios de Santa Catarina Ixtepeji, San Juan Atepec, Ixtlán de Juárez, Capulálpam de Méndez, Santiago Xiacuí, La Trinidad Ixtlán, Santiago Comaltepec y San Pablo Macuilianguis, entre otros. También la Compañía Maderas de Oaxaca, que era privada, extrajo madera del territorio integrado por una alianza intermunicipal denominada Pueblos Mancomunados (San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía) (López Arzola 2007; Merino 2004).

El incumplimiento de los contratos, en los que se establecían obligaciones para las compañías, como apertura de caminos, salarios justos y construcción de escuelas, aunado a la falta de pagos y complejidad burocrática para reclamar los derechos de monte y las demandas laborales y de mejorar las condiciones de trabajo provocaron la movilización de varias comunidades, en un frente de defensa de los recursos forestales que se manifestaron con paros y huelgas (López Arzola 2007). Estas acciones de resistencia, junto con el fin de la concesión de explotación forestal, a principios de la década de 1980, fueron factores de cohesión social en defensa de los recursos forestales comunales y la derogación de las concesiones privadas y paraestatales. En este contexto se formó la Organización para la Defensa de los Recursos Naturales y el Desarrollo Social de la Sierra Juárez, y a la vez se impulsó un proyecto para formar empresas forestales comunitarias (Chapela 2007; Merino 2004).

La empresa comunal, como una alternativa a la modalidad estatal y privatizadora de los recursos forestales, sólo fue posible gracias al desarrollo de distintas estrategias, asociatividad que les permitiría a las comunidades apropiarse de los procesos productivos, a través del acceso a mecanismos de capacitación técnica y administrativa. Por ello se creó la Unión de Comunidades y Ejidos Forestales de Oaxaca y la Unión de Comunidades Zapotecas y Chinantecas, para brindar asesoría técnica. De acuerdo con López Arzola (2007), dichas instancias facilitaron los procesos de manejo forestal, lo que a la postre coadyuvó en la consolidación de proyectos autogestivos y en el empoderamiento de las estructuras de gobierno comunitario. Otro reto importante de las nacientes empresas forestales comunitarias (EFC) fue cómo afianzar la organización administrativa y la gestión mediante estructuras comunales tradicionales, pues estos emprendimientos productivos tenían una complejidad muy superior al de las pequeñas economías campesinas.

A tres décadas de creación de las primeras EFC en la Sierra Norte de Oaxaca, para algunas comunidades han representado el eje articulador que ha coadyuvado a armonizar las formas de gobierno comunales, generar mayores empleos, mejorar las condiciones de bienestar y optimizar prácticas en el uso de los recursos naturales desde la perspectiva ambiental. Por otra parte, las EFC también

han tenido dificultades para consolidar sus estructuras organizativas y de gestión, mientras que hay localidades de la región que, aun contando con áreas potenciales de bosques, no han sido capaces de desarrollar estrategias organizativas que les permitan emprender alguna modalidad similar para aprovecharlas. Ello revela que si bien las EFC tienen mayores ventajas y beneficios, no han sido un modelo productivo que se haya extendido por todos los municipios que cuentan con recursos forestales, no obstante que su emergencia y permanencia en ciertos nichos territoriales representa un referente en términos de la diferenciación de productores y de comunidades forestales, a partir de los distintos grados y capacidades de organización socioproductiva, uso diversificado de sus territorios y beneficios sociales. Desde esta perspectiva, resulta importante indagar sobre cuáles serían los factores que a lo largo del tiempo inciden en un desempeño favorable, y generan ciertas condiciones de estabilidad de la empresa comunitaria.

## Recursos colectivos, gobernanza e instituciones comunitarias

La emergencia y evolución de grupos sociales que se distinguen por desarrollar lógicas de asociación se ha expuesto desde diversas perspectivas, como la teoría de la acción colectiva y el institucionalismo, así como la categoría de capital social. La preocupación central de estos enfoques reside en explicar por qué determinados miembros de una sociedad tienden a obtener mayores ventajas si emprenden formas asociativas, grupales o colectivas, en lugar de aquéllos que optan por prácticas individuales. En este sentido, se sugieren algunas rutas y se identifican elementos variados que operan tanto en las prácticas asociativas de los actores, como en el plano de los procesos que permiten regularlas.

Autores como Putman y Coleman sitúan al capital social como el elemento clave para explicar la capacidad de cohesión de los individuos en torno a objetivos e intereses comunes (Ramírez 2005; Millán y Gordon 2004). Según ello, los vínculos entre individuos operan a través de redes sociales y normas de reciprocidad y confianza.

De esta manera, se considera que el capital social facilita la vida en común, fortalece la identidad interna de un grupo generando solidaridad entre sus miembros y, al mismo tiempo, crea vínculos con otros y con personas fuera de su propio círculo, lo que facilita enfrentar problemas compartidos, circular información y promover el entendimiento.

La mayoría de los trabajos sobre el capital social se centran en un ámbito de relaciones entre individuos, interpersonales, de grupos y familiares, para de ahí escalar a las comunidades, ciudades, regiones e incluso naciones. Sin embargo, Durston (2000) sugiere una diferencia entre capital social individual y capital social colectivo. El primero asume que las relaciones sociales con contenido de confianza y reciprocidad se extienden a través de redes egocentradas, es decir, entre suma de individuos, mientras que el capital colectivo, también llamado comunitario, se expresa en instituciones complejas, con contenido de cooperación y gestión. El capital social individual implica que las capacidades de reciprocidad que se han acumulado permiten relacionarse con otras personas; mientras el capital social comunitario consta de normas y estructuras que constituyen instituciones de cooperación grupal.

Desde el capital social, la confianza, la solidaridad y las redes de cooperación, sean individuales o grupales, aparecen como recursos que pueden contribuir a explicar los procesos que operan en las estrategias de asociación. No obstante, estos factores no se pueden generalizar hacia el conjunto de las organizaciones, en tanto muestran intereses y propósitos variados y se insertan en contextos espaciales diferenciados. En este sentido, resulta necesario distinguir y entender, para el caso que se aborda, la naturaleza y la asociación cuando ocurre en un contexto rural, que social, cultural y regionalmente se diferencia del patrón de comunidades campesinas convencionales.

Las de la Sierra Norte de Oaxaca son portadoras de un capital social comunitario determinado por elementos que provienen de una cultura regional indígena ancestral. Aunque estos territorios siguen estando insertos en mayor o menor grado en los circuitos de mercado, prevalece una profunda cultura del apoyo mutuo que se concreta en formas de trabajo no asalariado, lo cual resulta fundamental en la reproducción familiar y comunitaria. Esta resignificación del trabajo

opera en dos ámbitos: la reciprocidad y la solidaridad, y se expresan con prácticas como el *tequio*<sup>3</sup> y el sistema de cargos, que son la base para establecer redes de cooperación que operan los planos culturales, productivos y cívicos, y son los elementos que estructuran y hacen coherente la vida comunitaria en estas porciones del país.

En el plano sociopolítico, la manera en que estas localidades establecen acuerdos y toman decisiones se puede explicar desde el concepto de gobernanza. Esta categoría refiere una serie de arreglos formales e informales, que determinan el modo en que se toman decisiones y se ejecutan acciones. Dicho proceso se caracteriza por un involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones, lo cual supone una estructura no jerárquica sino horizontal. Uno de los rasgos de la gobernanza es que existe corresponsabilidad entre los actores y transparencia y rendición de cuentas, a fin de generar confianza para resolver problemas y necesidades colectivas.<sup>4</sup> Teóricamente, la gobernanza en las comunidades de referencia está presente en formas concretas de definición de roles de los actores, generación de acuerdos, toma de decisiones y mecanismos de observancia y sanción, que ocurren en un campo de relaciones de poder. Lo cual no significa que exista plena equidad e inclusión, ni evita que prevalezcan intereses individuales y de grupo, que acotan los ejercicios de democracia participativa, como se verá más adelante.

Las formas de capital social comunitario y los alcances de la gobernanza en el manejo y gestión de recursos naturales están permeados por la capacidad de establecer arreglos con las instituciones, que resultan elementos transversales, porque generan un marco que mediatiza y regula hábitos, rutinas y prácticas del conjunto social. Para el caso de poblaciones cuyos intereses giran alrededor del uso de recursos comunes, Ostrom (2011) desarrolló uno de los trabajos más influyentes que ha permitido explicar los factores que generan viabilidad y estabilidad a los grupos sociales que tienen acceso a recursos compartidos, en contraposición a la idea fatalista de Hardin (1995), quien en su provocador artículo “La tragedia de los co-

<sup>3</sup> Es la faena o labor que cada ciudadano otorga a la comunidad una o dos veces al mes.

<sup>4</sup> Para profundizar en el concepto y las perspectivas de la gobernanza puede consultarse a Serna de la Garza (2010) y Pardo (2004). Para el tema de gobernanza local se recomienda revisar el trabajo de Cabrero (2005); y el de Brenner (2010) para gobernanza ambiental.

munes” llegaba a la conclusión de que la degradación o el colapso ecológico de organizaciones que aprovechan bienes de uso común era una constante, a causa de prácticas no cooperativas de los actores en contextos de escasez o competencia por los recursos naturales.

En su clásico trabajo, *El gobierno de los bienes comunes*, Ostrom (2011) considera que las comunidades son sujetos potencialmente capaces de ponerse de acuerdo para construir acuerdos y definir reglas para el uso de recursos comunes, y asumirlas con la intención de hacer viable el uso sostenido y la permanencia de ellos en el largo plazo. Desde dicha perspectiva, se considera que la propiedad comunitaria, a diferencia de la 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 para el uso sostenible de éstos. Concluye que los acuerdos vinculantes son clave para desarrollar estrategias de cooperación autorreguladas mediante arreglos institucionales, en los cuales las comunidades han instituido prácticas para la preservación de recursos comunes y evitar así el colapso ecológico.

En este sentido, la capacidad de establecer arreglos institucionales ha constituido un factor clave para la permanencia de diversas comunidades, que aprovechan recursos colectivos forestales y de otro tipo, tal y como se ha documentado en los propios casos estudiados por Ostrom (2011), además de los de Pottete et al. (2012); Acheson (2003); Baland y Platteau (1996), entre otros. En México, el estudio de las instituciones, aplicado al uso comunitario y ejidal de bosques y el desarrollo de empresas comunales, también se ha abordado en los trabajos de Merino (2004); Bray y Merino (2004); Bray et al. (2007) y Anta et al. (2004), entre otros.

Resulta importante señalar que en contextos rurales regionales, como en el que se sitúa la investigación, las instituciones comunitarias no surgen de manera espontánea, pues subyacen condicionantes de orden histórico, cultural y espacial que deben de tomarse en cuenta para entender su origen, funcionamiento y adaptación. Ello se debe a que los hábitos, las rutinas e incluso los sistemas de normas vigentes están enraizados en trayectorias históricas y, por lo

tanto, en una cultura y praxis social preexistente. Desde esta óptica, el lugar y la historia importan porque describen la naturaleza y las readaptaciones que han experimentado los procesos de apropiación, uso, usufructo y gestión del territorio y los recursos naturales. Ello explica, en cierta medida, que la emergencia de formas de asociación a una escala empresarial para la gestión de recursos naturales proviene de un proceso evolutivo de las localidades y de sus sistemas de normas que ha permitido innovar, generar aprendizajes y reconstituir nuevas relaciones sociales y prácticas materiales, con efectos variados sobre la vida comunitaria y los territorios donde se llevan a cabo. Desde una perspectiva teórica, esta idea se ha abordado en la confluencia del evolucionismo e institucionalismo geográfico,<sup>5</sup> planteada en los trabajos de Hodgson, Boschma y Lambooy y Jessop (Rosales 2012).

En la figura 1 se presenta un primer ejercicio de referencia para un marco de entendimiento de cómo los arreglos institucionales operan en planos como la gobernanza de recursos naturales, las prácticas cooperativas en su dimensión organizativa y los roles de los actores en el renglón productivo y del trabajo. Más adelante se profundizará en algunos de los resultados derivados de la investigación directa, relacionados con este primer esquema interpretativo.

## Contexto regional y productivo de las comunidades

El aprovechamiento comunal de recursos forestales, hídricos y paisajísticos ha proliferado en distintas áreas de Oaxaca, que cuentan

<sup>5</sup> El evolucionismo geográfico destaca que las formas de organización social en un territorio son consecuencia de eventos previos, que permiten desarrollar procesos dinámicos de autoorganización y autoreforzamiento, que inciden en la consolidación de hábitos, rutinas y prácticas sociales. El institucionalismo geográfico resalta la importancia que tiene el lugar en la conformación de las instituciones. En el primer caso, el tiempo es clave para entender los procesos de permanencia y cambio de las formas de organización social en territorios concretos; en el segundo, el lugar resulta fundamental para comprender las formas y escalas en que operan la regulación social y la gobernanza (para ampliar estas ideas consultar Rosales et al. 2012).

Figura 1

Arreglos institucionales que inciden en la gobernanza  
y las prácticas cooperativas de las comunidades

Estructura de la organización	Reglamentada por un sistema de normas internas, a partir de usos y costumbres y estatutos comunales que definen competencias y espacios de participación, generación de acuerdos, toma de decisiones, instancias de coordinación, gestión y ejecución
Roles de los actores y organización del trabajo	Mecanismos rotativos y escalafonarios de puestos por trayectoria, desempeño y méritos reconocidos y asignados por la asamblea, en función de normas establecidas bajo el sistema de cargos. Incluye las funciones de autoridad, coordinación y gestión de empresas y asignación de empleos operativos del proceso productivo  Hábitos generados de la cultura del <i>tequio</i> como trabajo solidario y recíproco (no remunerado) para obras y proyectos de la comunidad
Acuerdos y toma de decisiones	En asambleas, mediante voz y voto en los ciudadanos reconocidos y por principio de mayoría (restringida por género). Existencia de mecanismos de consulta mediante comités caracterizados o asesores de la comunidad de mayor edad
Formas de ejecución	A través del CBC, que funge como instancia central de coordinación y gestión, que delega funciones operativas a comités coordinadores o responsables administrativos en las empresas
Transparencia y rendición de cuentas	Mediante informes a la asamblea comunitaria, con el apoyo de instancias de observancia ciudadana (comisiones revisoras, consejos de vigilancia, etc.). Regulada a través de normas y mecanismos de sanción y resolución de conflictos en la asamblea general de comuneros

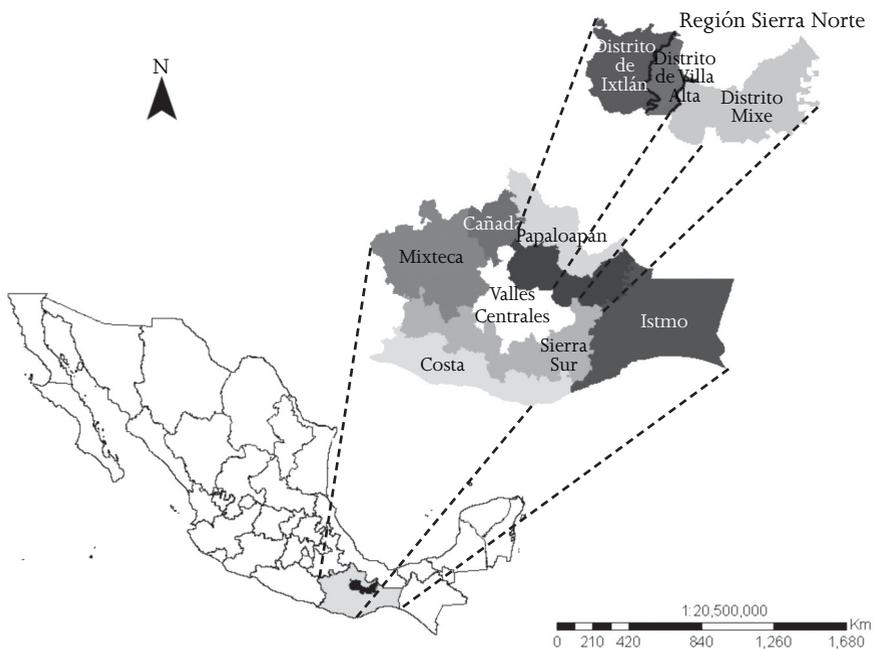
Fuente: elaboración propia, a partir de investigación directa.

con atributos ecológicos, ambientales y sociales. Oaxaca posee alrededor de 3 millones de hectáreas de bosques y selvas, que equivalen a 30 por ciento de su superficie, y predomina el carácter social de la propiedad en los territorios forestales. López Arzola (2007) estima que 91 por ciento de la tierra en Oaxaca es propiedad comunal y ejidal y, de acuerdo con Alatorre (2000), 274 localidades poseen bosques, la mitad de ellas los aprovecha comercialmente; y, en algunos casos, de ahí proviene más de 60 por ciento de sus ingresos.

Los casos de estudio se ubican fisiográficamente en la Sierra Norte y pertenecen al distrito de Ixtlán (véase figura 2), y comprenden seis municipios de ascendencia zapoteca, donde se ha perdido la lengua originaria: Santa Catarina Ixtepeji, Capulálpam de Méndez, Ixtlán de Juárez y la alianza intermunicipal Pueblos Mancomunados (véase figura 3). En todos ellos, el eje productivo más importante es el aprovechamiento forestal, no obstante, la diferencia cualitativa entre las empresas de este grupo de municipios es la capacidad de integrar la cadena productiva de la madera. Además, Ixtlán y Pueblos Mancomunados han incursionado en la transformación de materia prima, con la fabricación de muebles para el mercado estatal y nacional. Cabe señalar que Ixtlán es líder en la región en el desarrollo de capacidades administrativas e industriales.

Figura 2

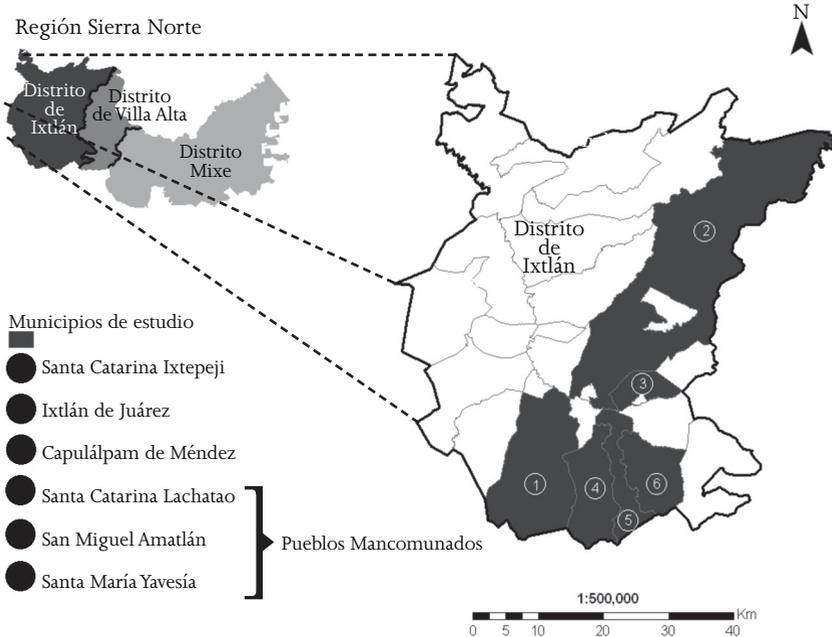
Ubicación de la región de referencia\*



\* La escala gráfica corresponde a la república mexicana.  
Fuente: elaboración propia.

Figura 3

Municipios de la zona de estudio en el distrito de Ixtlán



Fuente: elaboración propia.

El peso que tiene la producción forestal de estos municipios respecto al total distrital y regional es significativo (véase figura 4). En 2011 representaron 90 por ciento del volumen de producción y casi 80 del valor de ésta del distrito de Ixtlán, lo que equivalió a la tercera parte del volumen y valor de la producción de la región Sierra Norte. En cuanto al estado en su conjunto, los seis municipios tienen un volumen y valor de producción de cerca de 11 por ciento, cifra que podría ser mayor porque para el año de referencia no hay datos de Capulálpam de Méndez.

El conjunto de comunidades estudiadas también ha desarrollado estrategias para proteger los múltiples valores del bosque, a través de actividades complementarias, como el ecoturismo comunita-

Figura 4

Volumen y valor de producción forestal  
de los municipios seleccionados

Ámbito territorial	Número de autorizaciones	Volumen de producción		Valor de la producción	
		Metros cúbicos rolo (M <sup>3</sup> R) <sup>a</sup>	Porcentaje <sup>b</sup>	Miles de pesos	Porcentaje
Estado	154	325 590.7	100	273 541.0	100
Región Sierra Norte	25	110 046.8	33.8	97 177.7	35.5
Distrito de Ixtlán	13	96 538.9	87.7	87 473.7	79.49
Municipios seleccionados	7	35 656.5	32.4	31 424.9	32.34
Ixtlán de Juárez	3	18 283.4	16.6	15 251.6	15.7
Capulálpam de Méndez	1	ND	ND	ND	ND
San Miguel Amatlán	2	3 254.6	3.0	3 104.3	3.2
Santa Catarina Ixtepeji	1	7 609.3	6.9	6 860.4	7.1
Santa María Yavesía	NE	3 254.6	3.0	3 104.3	3.2
Santa Catarina Lachatao	NE	3 254.6	3.0	3 104.3	3.2

a. Metros cúbicos rolo; b. Todos los porcentajes son respecto al regional, mientras que este último es respecto al total estatal. ND: no disponible; NE: no especificado.

Fuente: elaboración propia, a partir del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2012).

rio,<sup>6</sup> el envasado de agua<sup>7</sup> y la recolección de resina. Por otra parte, han proliferado empresas de otra naturaleza, que parecen haber encontrado un nicho importante en el mercado regional, como una gasolinera en Ixtlán, una deshidratadora de frutas en Pueblos Mancomunados, una de materiales pétreos en Capulálpam e incluso

<sup>6</sup> Los proyectos de ecoturismo han prosperado gracias al valor escénico y paisajístico de la región. Todas las comunidades han construido infraestructura para esta actividad, como cabañas, comedores, adecuación de áreas específicas para observación de aves, recorridos a cascadas y miradores, prácticas de caminata y ciclismo. Han recibido apoyo de la Comisión Nacional Forestal, a través del Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México, la oficina estatal de turismo y de organizaciones internacionales como la World Wild Fund y la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte.

<sup>7</sup> Las plantas de envasado de agua han proliferado gracias al agua proveniente de los manantiales de las áreas de captación y conservación del bosque. Estas empresas han adquirido las capacidades técnicas, y cumplen las normas oficiales generando empleos principalmente para mujeres jóvenes.

otras mineras de aprovechamiento de metales, que no operan en la actualidad (véase figura 5).

Figura 5

Empresas comunales en la zona de estudio

Municipio	Superficie territorio comunal (hectáreas)	Empresas comunales	Número de comuneros
Ixtlán de Juárez	19 310	-Unidad de Aprovechamiento Forestal, Agropecuaria y de Servicios - Empresa de Ecoturismo Comunal "Shiaa-Rua-via" -Gasolinera comunitaria -Fideicomiso de Inversión y Administración	691
Capulálpam de Méndez	3 843	-Unidad Económica Especializada Comunal Forestal Comunal "San Mateo" -Capulálpam, SSS (Planta trituradora de agregados pétreos y procesamiento de grava) -Unión de Comunidades Zapotecas y Chinantecas (servicios técnicos forestales) -Turismo Ecológico Comunitario Capulálpam Mágico, S. de R.L. -Planta Purificadora de Agua Anda Gagüi	347
Santa Catarina Ixtepeji	21 107	-Unidad Productora de Materia Prima Forestal -Empresa de ecoturismo -Purificadora de Agua Latzillela -Destiladora de Resina y Derivados Ixtepeji, S.S.S.	735
Pueblos Mancomunados (Santa Catarina Lachatao, San Miguel Amatlán y Santa María Yavesía)	29 430	-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, A. C. -Envasadora y Empacadora de Agua Inda Pura. S. de R.L.	1901

Fuente: elaboración propia, a partir de estatutos comunales e investigación directa.

## Elementos de la gestión comunitaria de recursos naturales

A tres décadas de su creación, las primeras EFC, en la Sierra Norte de Oaxaca, han representado para algunas comunidades el eje articulador que coadyuvó a armonizar las formas de gobierno comunales, generar mayores empleos, mejorar las condiciones de bienestar y optimizar prácticas en el uso de los recursos naturales, desde la perspectiva ambiental. Por otra parte, en algunos casos, las EFC también han tenido dificultades para consolidar sus estructuras organizativas y de gestión, mientras que hay comunidades que, aun contando con áreas potenciales de bosques, no han sido capaces de desarrollar estrategias organizativas que les permita emprender alguna modalidad similar para aprovecharlas. Lo anterior revela que si bien la EFC tiene ventajas y beneficios, no ha sido un modelo productivo que se haya extendido por todos los municipios de la región que cuentan con recursos forestales. Pese a ello, su permanencia en ciertos nichos territoriales representa un referente en términos de un modelo productivo que se distingue por el desarrollo de capacidades de organización colectiva y sus arreglos institucionales. Desde este punto de vista, resulta importante indagar cuáles serían los factores que favorecen estas prácticas.

### Gobernanza y gestión de la empresa comunitaria

Aunque el concepto y la praxis de la gobernanza se han trasladado a contextos sociopolíticos y escalas distintos, en los casos que se analizan se refieren al proceso en cómo se toman acuerdos y decisiones colectivas sobre el patrimonio natural y la gestión de los recursos, esto incluye tanto las formas de acceso, el uso, el usufructo de ellos, los espacios productivos y los mecanismos de regulación. Este tipo de gobernanza está estructurada en un marco de acuerdos y normas establecidas en cada comunidad, se inscriben en el sistema de usos y costumbres y se formalizan, en ciertos casos, a través de estatutos comunales. El sistema de cargos y el arreglo de instancias de organización sociopolítica definen formas heterodoxas que prevalecen

hasta la actualidad, están enraizados en la cultura indígena oaxaqueña y marcan la pauta de este proceso.<sup>8</sup>

Como se presentó en la figura 1, en la práctica, la gobernanza comunitaria se ejerce a través de instancias de negociación, consulta, toma de acuerdos, deliberación, decisión y ejecución, con la asamblea general como su máxima autoridad; ésta puede ser de ciudadanos o comuneros.<sup>9</sup> En el renglón de asuntos agrarios relacionados al territorio, los recursos y sus formas de uso y usufructo corresponden a la asamblea de comuneros, integrada por los hombres desde los 16 o 18 años de edad hasta los 60. Los mayores de 60 pueden pasar, de acuerdo con su trayectoria y compromiso, a una instancia de consulta denominada “caracterizados”, que opera en comités o asambleas. Esto permite recuperar y tomar en cuenta sus experiencias de vida y saberes, para considerarse en la toma de decisiones. La asamblea de comuneros representa un espacio para discutir, establecer acuerdos y tomar decisiones relacionadas con el territorio, el uso y usufructo de los recursos, la asignación de puestos, la coordinación, la gestión de las empresas, el destino de las utilidades, los procesos de inversión, los planes de manejo forestal y diversificación productiva y las estrategias de aprovechamiento y conservación de recursos, entre otros. En un escenario ideal, los acuerdos se definen por voz y voto según el principio de mayoría, y las reuniones ordinarias se realizan una vez al mes.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión empresarial comunitaria sigue una lógica corporativa, que se observa en la estruc-

<sup>8</sup> Actualmente, 418 de los 570 municipios de Oaxaca se rigen por usos y costumbres, es decir, en casi 80 por ciento de ellos la designación de autoridades cada tres años pasa por el sistema de cargos, que van recorriendo en forma ascendente los propios ciudadanos de cada comunidad (Bailón 1999). Cabe destacar que la Ley Indígena de Oaxaca, en su artículo 29, establece que el Estado reconoce la validez de las normas internas de los pueblos y comunidades indígenas en el ámbito de la relación familiar, de la vida civil, de la organización de la vida comunitaria y, en general, de la prevención y solución de conflictos dentro de cada comunidad.

<sup>9</sup> En la asamblea de ciudadanos, el ámbito de acción principal es el municipal. De manera regular, cada tres años la asamblea elige a un grupo de ciudadanos que servirán como autoridades municipales o miembros de los múltiples comités civiles durante el año siguiente (de agua potable, escuelas, de la carretera y de la fiesta patronal, entre otros). En el ayuntamiento, las autoridades incluyen a un presidente (y su secretario), un síndico (y su secretario), un tesorero, de dos a cuatro regidores y varios policías/topiles, que se encargan del funcionamiento y la administración de la comunidad, aunque están relacionadas con las autoridades comunales, que se concentran en el ámbito agrario.

tura de las instancias de conducción, el lugar que ocupan las unidades de producción y las relaciones que se establecen para regularlas. Es común que la conducción, administración y gestión de las mismas recaiga en el CBC, por lo general integrado por un presidente, un secretario y un tesorero, que son elegidos por la propia asamblea para un periodo de tres años. En todos los casos, el CBC centraliza el control financiero de las empresas, especialmente de las forestales, sin embargo tiene una autonomía relativa de gestión, y delega funciones de administración y operación a comités coordinadores en empresas de ecoturismo y envasado de agua. En Ixtlán, Ixtepeji y Capulálpam, el CBC se auxilia de un órgano consultor denominado Consejo de Administración, que puede estar integrado por las propias autoridades comunales y municipales, así como por los coordinadores de cada empresa. En este espacio se exponen políticas y se elaboran planes, proyectos y propuestas sobre el funcionamiento y desempeño de las empresas, que se llevan a las asambleas comunales para su discusión y, en su caso, aprobación.

Una diferencia importante de las cuatro organizaciones comunitarias ha sido la capacidad de adaptación y flexibilización de sus marcos normativos, en tanto que en la medida que las empresas evolucionan y se insertan cada vez con mayor fuerza en los mercados, comienzan a aparecer nuevos criterios de eficiencia y productividad, que cambian el sentido original del trabajo comunal y los mecanismos de gestión. Así, por ejemplo, debido a que la rotación de cargos ha sido un obstáculo, en ciertos casos, en el desempeño de las empresas, algunas comunidades han creado estructuras empresariales gerenciales, profesionalizadas y semiautónomas, que no imponen límites de tiempo a los puestos, lo que marcaría el sistema de cargos, sino que tienen continuidad en la medida en que suelen adquirir un papel clave dentro de la conducción, administración y asesoría, ello ocurre en las EFC de Pueblos Mancomunados y de Ixtlán de Juárez.

También existen mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, a través de informes, que el CBC presenta ante la asamblea sobre los resultados financieros, las metas alcanzadas y el desempeño de empresas. La asamblea es, en todo caso, la instancia final de sanción sobre el manejo administrativo y el desempeño empresa-

rial, así como del uso del capital y del destino de las utilidades. Además, existen grupos auxiliares con funciones de observancia ciudadana, denominados consejos de vigilancia o comisiones revisoras, que constituyen mecanismos adicionales de control y transparencia en el uso de los fondos. De alguna manera, con ello se intentan acotar las decisiones individuales y las prácticas no éticas de los grupos de conducción y coordinación.

Si bien la gobernanza y la gestión se guían por ciertos principios y acuerdos, que pretenden generar relaciones horizontales, en la práctica, se advirtió que hay grupos de interés y dinámicas sociopolíticas que implican relaciones de subordinación y exclusión, lo cual lleva a reconsiderar la existencia real de una gobernanza efectiva e incluyente. Este fenómeno también suele ocurrir en Michoacán y en otras partes del país, y ha sido tratado con profundidad en trabajos de Bonfil (2002 y 2005), Garibay (2007) y Mitchell (2008), quienes argumentan que muchas veces se idealiza a las comunidades como mundos homogéneos, armoniosos e igualitarios, cuando debe reconocerse que se trata también de espacios cruzados por divisiones de género, etnia, clase y prestigio, entre otros, lo cual no evita la emergencia de tensiones y conflictos. Esto implica que la gobernanza requiere, en muchas ocasiones, de negociaciones complejas para alcanzar acuerdos y consensos colectivos. Esta situación está relacionada con la trasgresión o “vacíos” de los imperativos institucionales que fundamentan las relaciones de autoridad de los grupos dirigentes o facciones, que pueden derivar en crisis de legitimidad, divisionismos internos y una diversidad de tensiones intracomunitarias.

Durante la investigación directa se detectaron situaciones que dan cuenta de lo anterior. Una de ellas es la exclusión por género, pues en la mayoría de las comunidades aunque las mujeres forman parte de la organización y su participación es cada vez mayor en los espacios ciudadanos,<sup>10</sup> la de los hombres es preeminente principalmente en los asuntos del ámbito comunal productivo.

<sup>10</sup> Aunque se detectó la participación de mujeres al frente del gobierno municipal, como la de la presidenta de Yavesía, así como coordinadoras de ecoturismo en Capulálpam de Méndez y Santa Catarina Lachatao, no obstante, estos son casos excepcionales debido a la predominancia de un modelo de comunalismo patriarcal.

En el plano de designación de cargos vinculados a la dirección y gestión de las empresas, también suelen ocurrir procesos desiguales, toda vez que se detectó una baja rotación de los puestos más importantes, pues sólo son asignados por un grupo selectivo de actores, quienes han sobrepasado los tiempos que marcarían sus propias normas, reconocidas en el sistema de cargos.

Otra forma de exclusión ocurre en la participación y votaciones en las asambleas, donde se detectaron formas de mayoriteo a favor de localidades (agencias) con un número más elevado de ciudadanos, por ejemplo en Pueblos Mancomunados, donde los desacuerdos en las asambleas por la designación de autoridades agrarias, la coordinación de las principales empresas y la definición de cuotas y áreas de aprovechamiento ha generado una crisis de legitimidad, que ha escalado hacia un divisionismo que demanda la desintegración de la alianza intermunicipal.

### Estrategias de trabajo cooperativo y reciprocidad

En estas comunidades, el significado del trabajo es clave para comprender ciertas lógicas y estrategias de cooperación, que condicionan el usufructo de recursos, las prácticas productivas y la apropiación de excedentes. En primer lugar se encuentra el tequio, que es el trabajo que permite la realización de obras generales para el mantenimiento de escuelas, caminos, clínicas de salud y sistemas de abastecimiento de agua, entre otros. Es común que las autoridades municipales se encarguen de programar el tequio, aunque las comunales también establecen acuerdos y asumen responsabilidades en este renglón. Cabe señalar que tareas derivadas del tequio sirven directa e indirectamente para el fortalecimiento de la actividad productiva y empresarial comunitaria, lo cual va manteniendo y reforzando constantemente lógicas de trabajo cooperativo y solidario.

En segundo lugar está el sistema de cargos, que también contribuye a reafirmar mecanismos de trabajo solidario, cuya aportación a la comunidad se va estructurando según un sistema ascendente de compromiso cívico, desde los puestos más simples hasta los de mayor responsabilidad, que incluyen los relativos a la economía

comunitaria.<sup>11</sup> Los cargos son obligatorios y por lo general no remunerados, por tanto representan un sacrificio para la economía familiar, pero llevan implícito un estatus de prestigio que aumenta en la medida que el ciudadano asciende en la jerarquía, cuando adquiere puestos de mayor importancia. En las empresas comunales se detectaron tres modalidades de trabajo: a) solidario (no asalariado) bajo el sistema de cargos, que se ubica en los puestos de conducción de las empresas forestales (comisariados de bienes comunales, caracterizados y órganos consultores y asesores) definidos por designación con temporalidades diversas, por lo general de tres años en el caso de los CBC y órganos de consulta y asesoría, y sin límite para los grupos de caracterizados; b) parcialmente asalariado, en puestos operativos y de coordinación de empresas abocadas a productos no maderables y c) asalariado, en los trabajadores operativos de la mayoría de las empresas forestales, ecoturísticas y de envasado de agua y en los puestos de dirección y administración de Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados.

Cabe señalar que la propia racionalidad social de las empresas comunales promueve, en la mayoría de los casos, procesos de redistribución del excedente; sobre todo las forestales generan ingresos y utilidades importantes al año, cuyo destino se discute en las asambleas. En Capulálpam e Ixtepeji se registró la percepción de que las empresas son fuente de empleo y reparto de excedentes, más que un negocio que deba de manejarse con principios de rentabilidad económica.

En general, la parte más importante de los ingresos se destina al pago de gastos de operación, servicios técnicos y remuneraciones parciales. Las utilidades no suelen ser altas, y se reparten entre los comuneros que han adquirido derechos y han cumplido con sus

<sup>11</sup> De acuerdo con Velásquez (citado en Maldonado 2002), existen siete tipos de cargos: los de ayuntamiento (presidente municipal, agentes, secretario, síndico, regidores, comandante de policía, topiles –policías–); los de administración de justicia (alcalde y suplentes, secretario); los agrarios (comisariados, consejo de vigilancia, jefes de unidades de aprovechamiento); los religiosos (mayordomo, fiscales, sacristanes, mayor de iglesia, campanero, madrinas); los de gestión para el desarrollo (comités de salud, de la tienda comunitaria, de agua potable); los de intermediación (tiquitlato, embajador); los de festividades (junta patriótica, comités de festejos cívicos); además están los consejos de ancianos o caracterizados, y los músicos están como servicio exento de cargo.

cargos y servicios a la comunidad. Otra cantidad se destina a inversiones de obra social (infraestructura, celebraciones religiosas y cívicas, entre otras) y una menor se reinvierte en la empresa o se aplica a planes de conservación y manejo del bosque.

Si bien las empresas comunitarias representan instancias importantes para crear empleos, distribuir ingresos y generar obra social, no han resuelto del todo los problemas de bienestar, ya que en algunas localidades de los municipios estudiados persisten procesos migratorios significativos. Pese a ello, las comunidades que cuentan con ECF gozan de una posición relativamente mejor en términos de sus indicadores de bienestar, si se comparan con las que han preferido apostarle a estrategias rentistas o de producción de materia prima. Ello se puede corroborar con los indicadores de marginación municipal, pues de los 67 municipios que integran la Sierra Norte de Oaxaca 41 se ubicaron en un grado alto y muy alto de marginación en 2010; entre el año 2000 y 2010 varios de los estudiados registraron mejoría en sus indicadores sociales y de ingreso, que los llevaron a reclasificarse en el índice de marginación, de esta manera Capulálpam de Méndez se colocó en el grado bajo, mientras que Ixtlán de Juárez, Santa Catarina Ixtepeji y los tres que integran Pueblos Mancomunados en grado medio (Consejo Nacional de Población, CONAPO 2001; CONAPO-Secretaría de Gobernación, SEGOB 2012). Santiago Xiacuí, Santiago Comaltepec, Nuevo Zoquiapan y San Pablo Macuiltianguis estarían en una clasificación similar y, aunque no fueron considerados en este estudio, se sabe que también han desarrollado proyectos forestales comunitarios.

### Racionalidad socioambiental

Desde una perspectiva físico-ambiental, la Sierra Norte se distingue por diversas elevaciones topográficas, que favorecen la presencia de amplios macizos de bosques mesófilos de montaña y selva alta perennifolia. Las extensas áreas de cubierta vegetal configuran uno de los centros de biodiversidad y de captación de agua más importantes del estado y del país. Estas cualidades le han permitido que sea considerada una de las regiones terrestres prioritarias, y que forme parte del Corredor Biológico Mesoamericano. De manera similar a

otras partes del país, esta región, de un gran valor ecológico y ambiental, comprende territorios que en su gran mayoría pertenecen desde tiempos ancestrales a comunidades indígenas de los grupos zapoteco, mixe, chinanteco, cuicateco y mazateco.

Los resultados de estudios recientes (Bray et al. 2007) sugieren que en condiciones adecuadas las comunidades indígenas pueden mantener la cobertura forestal, y conservar la biodiversidad de sus bosques, igual o aún mejor que las áreas naturales protegidas además de que, bien manejados, éstos sirven per se como hábitat para la biodiversidad; hoy numerosas comunidades del país tienen la costumbre de mantener áreas protegidas dentro de sus territorios. Esto se argumenta a partir de que en ellas se encontraron evidencias empíricas de que aprovechan recursos forestales pues, en promedio, utilizan la cuarta parte de su superficie para extraer madera (Ibid.), aunque en varios casos podría tratarse de zonas no intervenidas, debido a condiciones de difícil acceso o con predominio de árboles de bajo valor comercial. Esto indica que los bosques comunitarios pueden ser un modelo alternativo de conservación de la biodiversidad, el agua, el suelo y otros bienes y servicios ambientales.

Si bien las formas de propiedad de la tierra y los bosques de la región de estudio son condiciones importantes para el desarrollo de una economía menos depredadora de los recursos, es importante identificar cómo es que desde estas prácticas productivas incorporen criterios de uso racional de los recursos, conservación ambiental y mantenimiento del patrimonio natural a largo plazo. A diferencia de los aprovechamientos privados y paraestatales, la silvicultura comunitaria resulta una opción que se acerca a un modelo de sustentabilidad en la escala regional, debido al menor daño que causa. Ello se explicaría en parte porque las comunidades no participan en esquemas extractivos que llevan a la sobreexplotación, dado que no se basan en procesos de captura de rentas ni en formas ampliadas de reproducción del capital.

Para corroborar lo anterior, en un estudio realizado por Chapela y Lara (1995) se comparó en algunos municipios de la región la intensidad de aprovechamiento del bosque, de acuerdo con el volumen de madera extraída por hectárea en distintos momentos en que prevaleció una cierta modalidad productiva. El resultado fue que

la empresa privada transnacional realizó una extracción de 250m<sup>3</sup> de madera por hectárea, la paraestatal extrajo 140m<sup>3</sup> por hectárea, mientras que la comunal 91m<sup>3</sup>. Esto significa que la silvicultura privada tiene una intensidad de más del doble que la comunitaria, mientras que la paraestatal es mayor a 60 por ciento.

En todos los casos, las formas de aprovechamiento forestal se establecen en función de acuerdos tomados en asambleas y de planes de manejo de diez años, estos últimos en función de los tiempos y cuotas que establece la legislación federal en la materia y las autorizaciones de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Debido a lo extenso de los territorios forestales comunales de los municipios estudiados, se considera que aunque se extraen las cuotas autorizadas en el plan de manejo, la intensidad de la corta y la extracción son de bajo impacto, tienen mayores y mejores áreas de cubiertas forestales y se llevan a cabo prácticas de control de incendios y ordenamientos territoriales. Este último aspecto resulta relevante porque, por ejemplo, Capulálpam de Méndez e Ixtlán de Juárez han generado, a partir de este instrumento, nuevos proyectos para un uso diversificado de su territorio, elaborado programas operativos para el aprovechamiento anual, delimitado las zonas de aprovechamiento, conservación y restauración, y regulado los cambios de uso del suelo, especialmente por la presión ejercida debido a la expansión de la frontera agrícola, al crecimiento del casco urbano de las comunidades y al surgimiento de nuevos asentamientos humanos.

Ixtlán e Ixtepeji también se han incorporado al proceso de certificación sustentable de los aprovechamientos forestales, según las normas nacionales y las establecidas por el Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council) de SmartWood y del Consejo Civil Mexicano de Manejo de Silvicultura Sustentable.<sup>12</sup> Ello genera un marco adicional sobre el que se adoptan normas ambientales y criterios sociales y económicos que regulan la actividad silvícola.

<sup>12</sup> 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 consultar la página del Consejo Civil Mexicano de Silvicultura Sustentable: <http://www.ccmss.org.mx>

La pluriactividad y multifuncionalidad también se consideran estrategias de conservación, en tanto que las opciones productivas no maderables dentro de los territorios boscosos cumplen una importante función ambiental por el cuidado y la preservación que implican, a partir de la valoración paisajística y servicios ambientales que desempeñan los bosques como filtración de agua, mantenimiento de la biodiversidad y captura de carbono. Uno de los rasgos más importantes de las estrategias de conservación de los bosques comunitarios y de regulación del aprovechamiento de recursos ha sido la capacidad de establecer un sistema de arreglos institucionales, que también se ha considerado de manera formal en los propios estatutos comunales. A través de ello se han fijado acuerdos, directrices o normas consensuadas, que permiten mediar el uso y usufructo colectivo de los recursos, así como mecanismos de sanción.<sup>13</sup>

## Conclusiones

A tres décadas de creación, las primeras EFC en la Sierra Norte de Oaxaca han representado para algunas comunidades el eje articulador que coadyuvó a crear arreglos institucionales, para armonizar las formas de gobierno comunales, impulsar nuevas prácticas de trabajo cooperativo, replantear mecanismos redistributivos, a partir de la obtención de ingresos provenientes de la venta de productos maderables y no maderables, así como adoptar mejores prácticas en el uso de los recursos naturales desde la perspectiva ambiental.

La constitución de espacios sociales y productivos comunitarios representa un nicho poco convencional dentro de la sociedad rural mexicana, que aporta referentes y aprendizajes sobre formas heterodoxas de organización socioproductiva, uso colectivo de recursos naturales y opciones de sustentabilidad en la escala local y regional.

<sup>13</sup> El estatuto de Pueblos Mancomunados señala, dentro de las obligaciones de los comuneros (artículo 9), a la vigilancia y conservación de recursos naturales; la defensa activa y la conservación del territorio comunal; los recursos naturales y manantiales de agua; asimismo, señala sanciones y pérdida del estatus de comunero (artículo 13) cuando se incurre en extracciones ilegales, cazar o traficar con especies animales o vegetales (CBC-Pueblos Mancomunados 2002).

El modelo no ha sido estático, pues ha recorrido caminos difíciles y ha enfrentado diversos obstáculos, de ahí que los casos revisados muestren distintas capacidades organizativas, técnicas y productivas para sostener y consolidar racionalidades alternativas. Evidentemente, aunque se trata de experiencias comunales productivas, que comparten elementos similares como la historia, las estructuras sociopolíticas y las formas de gestión, en el transcurso del tiempo han evolucionado de manera diferente, lo que ha llevado a fortalecer la cultura y las prácticas comunales a través de instituciones formales, aunque tuvieron que flexibilizarse y readaptarse a diversas circunstancias y contextos, a fin de mantener organizaciones comunales relativamente estables y autorreguladas.

Aunque también se advierten procesos menos adaptativos e inestables, que muestran un deterioro de las relaciones comunitarias, en tanto que la praxis de la gobernanza resulta un proceso que tiende a redimensionarse en el marco de fenómenos de exclusión y de distribución desigual del poder y de los recursos generados. Este renglón que, si bien no se abordó a profundidad, prefigura un marco de conflictos y contradicciones que constituyen un desafío para la continuidad de las instituciones y empresas comunitarias.

El ámbito productivo representa un reto importante, debido a las tensiones entre una racionalidad que se articula a partir de valores y códigos comunitarios y otra que se deriva de las relaciones mercantiles. Esta situación se refiere principalmente a que mientras las comunidades incorporan criterios de cooperación, solidaridad, reciprocidad y distribución del excedente para el beneficio colectivo, la inserción en los mercados las lleva a adoptar racionalidades basadas en criterios de eficiencia, competitividad y monetarización de la economía local, elementos que redimensionan las lógicas de trabajo comunitario.

Este dilema está presente en las modalidades de gestión de las empresas, a través de la adaptación de las formas tradicionales a esquemas “gerenciales comunitarios”, que parecen facilitar y mejorar los procesos de administración, porque se adaptan mejor al mercado, pero que por otro lado implican riesgos en la medida que tales esquemas trastocan y erosionan las estructuras y valores co-

munitarios, justo porque el hecho de fortalecer la autonomía de los puestos de dirección y coordinación de las empresas ha favorecido la emergencia de cacicazgos locales y facciones, que tienden a centralizar decisiones y favorecer lógicas desiguales en los beneficios generados por las propias empresas comunales.

Recibido en febrero de 2013

Aceptado en julio de 2013

## Bibliografía

- Acheson, James M. 2003. *Capturing the Commons. Devising Institutions to Manage the Maine Lobster Industry*. Hanover: University Press of New England.
- Alatorre Frenk, Gerardo. 2000. *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*. México: Procuraduría Agraria y Juan Pablos Editores.
- Anta, S., A. Plancarte y J. M. Barrera. 2000. *Conservación y manejo comunitario de los recursos forestales en Oaxaca*. México: Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca- Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de Recursos Forestales en México.
- Bailón C., Moisés Jaime. 1999. *Pueblos indios, elites y territorio. Sistemas de dominio regional en el sur de México: una historia política de Oaxaca*. México: El Colegio de México (COLMEX).
- Baland, Jean Marie y Jean-Philippe Plateau. 1996. *Halting Degradation of Natural Resources: Is there a Role for Rural Communities?* Oxford: Clarendon Press.
- Bonfil Poch, Silvia. 2005. *Bosque político. Los avatares de la construcción de una comunidad modelo. San Juan Nuevo, Michoacán, 1981-2001*. Zamora: COLMEX y Universidad de Barcelona.

- \_\_\_\_\_. 2002. Negociando el interés común: poder, conflicto y reciprocidad en San Juan Nuevo, Michoacán. *Relaciones* (89): 128-156.
- Bray, David, Leticia Merino y Deborah Barry. 2004. *Los bosques comunitarios de México. Manejo sustentable de paisajes forestales*. México: SEMARNAT, Instituto Nacional de Ecología (INE), Instituto de Geografía de la UNAM, Consejo Mexicano de Silvicultura Sustentable y Florida International University.
- \_\_\_\_\_ y Leticia Merino. 2004. La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y empresas forestales comunitarias. México: SEMARNAT, INE y Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, A.C.
- \_\_\_\_\_, Leticia Merino, Juan Manuel Torres y Alejandro Velázquez. 2007. *Nueva evidencia: los bosques comunitarios de México protegen el ambiente, disminuyen la pobreza y promueven paz social*. México: Agrupación Sierra Madre, S.C., y Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, A.C.
- Brenner, Ludger. 2010. Gobernanza ambiental, actores sociales y conflictos en áreas naturales protegidas mexicanas. *Revista Mexicana de Sociología* (2): 283-310.
- Cabrero Mendoza, Enrique. 2005. *Acción pública y desarrollo local*. México: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Chapela, Francisco. 2007. El manejo forestal comunitario indígena en la sierra Juárez de Oaxaca. En *Los bosques comunitarios de México. Manejo sustentable de paisajes forestales*, editado por David Bray, Leticia Merino y Deborah Barry, 123-146. México: SEMARNAT, INE, Instituto de Geografía de la UNAM, Consejo Mexicano de Silvicultura Sustentable y Florida International University.
- \_\_\_\_\_ y Yolanda Lara. 1995. *El papel de las comunidades campesinas en la conservación de los bosques. Cuadernos para una silvicultura sostenible*.

Serie Sociedad y Política (1). México: Consejo Civil para la Silvicultura Sostenible.

CBC-Pueblos Mancomunados. 2002. Reglamento de “Pueblos Mancomunados” de Lachatao, Amatlán, Yavesía y anexos, San Miguel Amatlán. Oaxaca (documento inédito).

CONAPO. 2001. Índices de marginación, 2000. México: CONAPO.

CONAPO-SEGPB. 2012. Índices de marginación, 2010. México: CONAPO y SEGOB.

Durston, John. 2000. *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Fuente C., Mario E., y David Barkin. 2011. Concesiones forestales, exclusión y sustentabilidad. Lecciones desde las comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca. *Desacatos* (37): 93-110.

Garibay, Claudio. 2007. El dilema corporativo del comunismo forestal. *Desacatos* (23): 251-274.

Hardin, Garrett. 1995. La tragedia de los comunes. *Gaceta Ecológica* (37): 38-48.

INEGI. 2012. *Anuario estadístico de Oaxaca, 2012*. Aguascalientes: INEGI.

López Arzola, Rodolfo. 2007. El empoderamiento del manejo forestal comunitario en Oaxaca. La Unión de Comunidades Forestales y Ejidos de Oaxaca, 1985-1996. En *Los bosques comunitarios de México. Manejo sustentable de paisajes forestales*, editado por David Bray, Leticia Merino y Deborah Barry, 147-162. México: SEMARNAT, INE, Instituto de Geografía de la UNAM, Consejo Mexicano de Silvicultura Sustentable y Florida International University.

Maldonado Alvarado, Benjamín. 2002. *Autonomía y comunalidad india. Enfoques y propuestas desde Oaxaca*. México: Secretaría de Asuntos In-

- dígenas del Gobierno del Estado, Coalición de Maestros y Promotores Indígenas de Oaxaca, Centro de Encuentros y Diálogos Interculturales.
- Merino Pérez, Leticia. 2004. *Conservación o deterioro. El impacto de las políticas públicas en las instituciones comunitarias y en los usos de los bosques en México*. México: SEMARNAT, INE y Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sustentable, A.C.
- \_\_\_\_\_ y Gerardo Segura. 2007. Las políticas forestales y de conservación y sus impactos en las comunidades forestales en México. En *Los bosques comunitarios de México. Manejo sustentable de paisajes forestales*, editado por David Bray, Leticia Merino y Deborah Barry, 77-98. México: SEMARNAT, INE, Instituto de Geografía de la UNAM, Consejo Mexicano de Silvicultura Sustentable y Florida International University.
- Millán, René y Sara Gordon. 2004. Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas. *Revista Mexicana de Sociología* (4): 711-747.
- Mitchell, Ross E. 2008. El ejercicio de la democracia en dos comunidades forestales de la Sierra Norte de Oaxaca, México. *Desacatos* (27): 149-168.
- Ostrom, Elinor. 2011. *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. México: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM y FCE.
- Pardo, María del Carmen. 2004. *De la administración pública a la gobernanza*. México: Centro de Estudios Internacionales y COLMEX.
- Pottete, Amy R., Marco A. Janssen y Elinor Ostrom. 2012. *Trabajar juntos. Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. México: FCE, UNAM, Universidad Autónoma Metropolitana y Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Ramírez Plascencia, Jorge. 2005. Tres visiones sobre capital social: Bordieu, Coleman y Putman. *Acta Republicana Política y Sociedad* (4): 21-36.

Rosales Ortega, Rocío. 2012. Institucionalismo y evolucionismo geográfico: una aproximación a los procesos de la globalización. En *Geografía económica y social. Actores, instituciones y procesos globales*, coordinado por Rocío Rosales Ortega, Ludger Brenner y Cristóbal Mendoza, 25-44. México: Universidad Autónoma Metropolitana y Siglo XXI.

\_\_\_\_\_, Ludger Brenner y Cristóbal Mendoza (coordinadores). 2012. *Geografía económica y social. Actores, instituciones y procesos globales*. México: Universidad Autónoma Metropolitana y Siglo XXI.

Serna de la Garza, José María. 2010. *Globalización y gobernanza: las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público (contribución para una interpretación del caso de la Guardería ABC)*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.