





La gestión comunitaria de recursos naturales  
y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dr. José Narro Robles

*Rector*

Dr. Sergio Alcocer Martínez de Castro

*Secretario General*

Lic. Enrique del Val Blanco

*Secretario Administrativo*

Dra. Estela Morales Campos

*Coordinadora de Humanidades*

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Dra. Verónica Villarespe Reyes

*Directora*

Mtro. Gustavo López Pardo

*Secretario Académico*

Mtro. Rafael Bouchain Galicia

*Secretario Técnico*

Lic. Roberto Guerra Milligan

*Jefe del Departamento de Ediciones*

La **GESTIÓN COMUNITARIA**  
de recursos naturales y ecoturísticos  
en la **Sierra Norte de Oaxaca**

José Gasca Zamora  
Gustavo López Pardo  
Bertha Palomino Villavicencio  
Martín Mathus Alonso



Esta investigación, arbitrada por pares académicos,  
se privilegia con el aval de las instituciones editoras.

*La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca / José Gasca Zamora ... [et al.]. — México : UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas : Academia Mexicana de Investigación Turística, 2010.*

125 p. ; 21 cm.

Bibliografía: p. 119-125

ISBN 978-607-02-1721-0

1. Desarrollo sustentable – Aspectos sociales – Oaxaca – Sierra Norte, Región. 2. Ecoturismo – Aspectos sociales – Oaxaca – Sierra Norte, Región. 3. Ecoturismo – Administración – Oaxaca – Sierra Norte, Región. I. Gasca Zamora, José. II. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Económicas. III. Academia Mexicana de Investigación Turística.

338.4791097272-scdd20

Biblioteca Nacional de México

Primera edición  
20 de septiembre de 2010

D. R. © UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Ciudad Universitaria, Coyoacán,  
04510, México, D.F.  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS  
Circuito Mario de la Cueva s/n  
Ciudad de la Investigación en Humanidades  
04510, México, D.F.

D. R. © Por características tipográficas y de edición  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

ACADEMIA MEXICANA DE INVESTIGACIÓN TURÍSTICA, A.C.  
Felipe Villarelo 101, col. Centro  
Ciudad de Toluca de Lerdo  
50000, Estado de México

ISBN 978-607-02-1721-0

Imagen de portada: detalle del mural colectivo sobre el territorio comunal,  
que se encuentra en la Casa de Turismo en Santa Catarina la Chatao,  
Ixtlán, Oaxaca.

Diseño de portada: Gabriela Sánchez Martínez.  
Cuidado de la edición: Héliida De Sales Y.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en México

# Índice

INTRODUCCIÓN	9
EL DESARROLLO SUSTENTABLE Y SU DIMENSIÓN TERRITORIAL	15
El paradigma del desarrollo sustentable, 15; El desarrollo regional sustentable, 19; El desarrollo local sustentable, 24; Las dimensiones regional y local del desarrollo sustentable en México, 26.	
RACIONALIDAD SOCIOAMBIENTAL Y UTILIZACIÓN DE RECURSOS DE USO COMÚN MEDIANTE INSTITUCIONES COMUNITARIAS	35
La gestión comunitaria de territorios y recursos naturales en México, 35; La instituciones comunales en el estado de Oaxaca, 39.	
EMPRESAS Y ORGANIZACIONES COMUNITARIAS EN LA SIERRA NORTE DE OAXACA	45
Organizaciones sociales, proyectos productivos y empresas comunitarias, 45; Las empresas comunales de Santa Catarina Ixtepeji, Pueblos Mancomunados e Ixtlán de Juárez, 61.	
EL TURISMO COMUNITARIO Y LA EXPERIENCIA DE PUEBLOS MANCOMUNADOS	77
Los Pueblos Mancomunados, 84.	

LOS RETOS DE LA GESTIÓN COLECTIVA DE RECURSOS NATURALES, EL ECOTURISMO COMUNITARIO Y EL DESARROLLO LOCAL	103
El reto sociopolítico, 104; El reto administrativo, 105; El reto económico, 107; El reto institucional, 110; El reto del ecoturismo comunitario, 111; El reto del desarrollo local, 117.	
BIBLIOGRAFÍA	119



## Introducción

Durante las últimas tres décadas del siglo xx se reconoció la importancia que tiene la dimensión ambiental y territorial en los procesos de desarrollo. Ello se debe a que mientras lo ambiental permite reconsiderar prácticas racionales para la conservación y el aprovechamiento de bienes y servicios ambientales, lo territorial representa una dimensión en donde los actores sociales pueden instrumentar acciones para mejorar sus condiciones de vida partiendo de la revaloración de sus propios entornos espaciales.

Aunque el paradigma de desarrollo sustentable ha ganado terreno desde la perspectiva de los acuerdos mundiales e iniciativas nacionales, su operación en las escalas local y regional ha tenido obstáculos difíciles de sortear, primero por lo complicado de instrumentar su discurso amplio y difuso, pero en lo fundamental porque implica considerar los diversos y contradictorios intereses de los actores sociales involucrados. No obstante, existen excepciones en comunidades que desde antaño, e independientemente de los enfoques institucionales de desarrollo sustentable, han incorporado saberes y códigos ambientales en la relación con su territorio, apropiación de recursos naturales y emprendimientos productivos. Estos aspectos pueden ser reconocidos como nuevos ejes de articulación de la vida política y socioproductiva de diversas localidades rurales ubicadas en la Sierra Norte del estado de

[9]

Oaxaca, siendo una de las expresiones la emergencia de empresas comunales locales que operan con criterios de racionalidad socioambiental y gestión colectiva de recursos de uso común.

Desde mediados del siglo xx numerosos municipios de la Sierra Norte de Oaxaca habían sido sometidos a una intensa depredación ambiental debido a la explotación desmedida de los recursos forestales que llevaron a cabo empresas paraestatales y privadas a través de las concesiones gubernamentales para el aprovechamiento de los bosques. Al culminar esta modalidad de explotación durante la década de 1980 y devolver el control de los recursos forestales a sus legítimos dueños, diversas comunidades indígenas de la región asumieron los retos de establecer arreglos internos para el uso de recursos forestales y el de incorporar mecanismos de gestión para el aprovechamiento de los mismos. Ello derivó en la creación de empresas de carácter comunal o comunitario que representan instancias basadas en el aprovechamiento de recursos naturales de uso común. Esta posibilidad se debe a que la Sierra Norte de Oaxaca es una de las regiones biodiversas más importantes del país; alberga importantes macizos forestales que proveen recursos maderables y no maderables, genera servicios ambientales y tiene un gran valor paisajístico para el desarrollo de actividades como el ecoturismo.

Como estrategias organizativas y productivas, las empresas comunales son espacios donde los actores sociales y sus instancias de gobierno resultan ser elementos clave en los procesos de desarrollo local, han logrado consolidar diversos proyectos productivos y alternativas de ingreso bajo esquemas de manejo y aprovechamiento racional de sus recursos. Las experiencias se llevan a cabo principalmente en aquellos municipios que además de contar con recursos forestales, han “redescubierto” el valor de su territorio en toda su diversidad mediante los recursos hídricos, paisajísticos y de biodiversidad, así como acti-

vidades emergentes como el ecoturismo comunitario. Se trata de localidades de origen indígena, que cuentan con régimen de tenencia de la tierra comunal y han cohesionado intereses colectivos en torno al uso y usufructo de sus recursos.

A lo largo de la experiencia en la gestión colectiva de recursos por la vía de empresas comunitarias, varias localidades emprendieron actividades productivas desconocidas y de una complejidad organizativa y administrativa mucho mayor a la que requieren emprendimientos tradicionales. Por ello, dichas iniciativas han enfrentado diversos obstáculos y dilemas a lo largo de tres décadas de existencia. Los retos son variados y se deben en parte a la propia naturaleza de las instituciones comunitarias, pues si bien amplían el acceso social a los recursos de la comunidad, suelen representar ámbitos poco permeables a las innovaciones y la adopción de visiones empresariales, sobre todo cuando incursionan en los mercados. Ambas racionalidades –la social y la de mercado– pueden presentar un alto grado de exclusión y/o tensión, lo cual se refleja en estructuras disfuncionales en los esquemas organizacionales de sus empresas; presentan limitaciones en los procesos de gestión y administración; y trastocan los códigos ganados en el terreno de los espacios de interés común y valores comunitarios.

El presente trabajo se propone justamente explorar los retos que entraña la construcción de una racionalidad socioambiental a escala local-regional basada en el uso de recursos naturales de uso común y la formación de instituciones comunitarias. Se trata de dar cuenta de la experiencia de gestión comunitaria en tres casos de estudio en el estado de Oaxaca, donde por medio de la creación de instituciones han incorporado criterios de aprovechamiento racional de recursos naturales; han fortalecido el tejido social y la movilización de agentes en torno a proyectos colectivos y han generado una plataforma que favorece procesos de reciprocidad, decisión y gestión mediante

empresas comunales, lo cual puede ser considerado como una posibilidad para mejorar la calidad de vida en las escalas local y regional y de esta manera transitar en cierto sentido hacia el desarrollo sustentable.

Los estudios de caso se circunscriben a un conjunto de comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca que forman parte de la jurisdicción del Distrito de Ixtlán de Juárez. En primer lugar, se trata de un grupo de municipios integrados en la asociación denominada Pueblos Mancomunados (San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía); en segundo, se aborda el caso del municipio de Santa Catarina Ixtepeji; y finalmente el del que conforma la propia cabecera distrital, es decir Ixtlán de Juárez. Estas comunidades cuentan con una experiencia de 30 años en el aprovechamiento colectivo de sus recursos forestales mediante empresas comunales, han desarrollado capacidades e infraestructura de transformación industrial y comercialización de sus productos y además constituyen experiencias pioneras a escala nacional en materia de ecoturismo comunitario y aprovechamiento de recursos naturales no maderables.

No obstante que estos proyectos comunales han recorrido caminos nada fáciles, resultan referentes importantes en el México rural e indígena, toda vez que de estas experiencias se pueden rescatar elementos de reflexión en torno a los aprendizajes y retos que implica la adopción de racionalidades socioambientales, creación de instituciones que regulan recursos y territorios de uso común; y emergencia de nuevas formas de gobernanza que incide en la cultura, la acción comunitaria y el desarrollo local-regional.

El resultado de esta investigación no hubiese sido posible sin el apoyo que brindaron estudiantes y personal académico en diversas fases, así como instancias y autoridades locales del estado de Oaxaca. Por ello se desea dejar constancia de agradecimiento a Esther Ponce Adame e Isaac Enríquez Pérez por su valioso apoyo en la

aplicación de encuestas y el levantamiento de información; a Bricio Arturo y José Santiago† por su apoyo en el levantamiento de información en la Sierra Juárez y las facilidades para contactar a las autoridades de las localidades estudiadas; finalmente, expresamos nuestro reconocimiento a las autoridades comunales, coordinadores y trabajadores de las empresas de Pueblos Mancomunados, Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez por las facilidades otorgadas para compartir sus experiencias, retos y sueños que entraña la construcción de sus proyectos de acción colectiva.



## El desarrollo sustentable y su dimensión territorial

### EL PARADIGMA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

La década de los años setenta del siglo xx marcó un par-teaguas en términos de la conciencia ambiental a escala mundial. Ello se reflejó en distintos foros a nivel inter-nacional que alertaron sobre los riesgos que afronta la humanidad como resultado de los problemas generados en su entorno ambiental. De esta manera se llevaron a cabo reuniones como la del Medio Ambiente Humano (Estocolmo, 1972); la Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental (Tbilisi, 1977); la reunión de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (1984); la Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, 1992); y el Congreso de Sudáfrica sobre Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002). Además de éstos, se han preparado desde entonces convenciones sobre cambio climático, recursos hídricos, biodiversidad, revalo-ración de los bosques y control de la erosión, entre otras.

De forma paralela a esos foros de carácter interguber-namental, se realizaron reuniones con la participación de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y grupos de expertos que han sometido a debate la dimensión que hoy adquieren los problemas ambientales. Como resulta-do de ello se ha incorporado el enfoque ecológico-ambien-tal en la agenda del desarrollo, siendo en 1987 cuando se adopta el concepto del desarrollo sustentable a partir

[15]

del Informe Brundtland *Nuestro futuro común*,<sup>1</sup> elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. En éste se le define, en forma genérica, como un proceso que permite satisfacer las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de atender a las generaciones futuras.

Aunque las interpretaciones e implicaciones del concepto de desarrollo sustentable en los espacios académico y político son diversas y contradictorias, el enfoque supone el respeto al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales, el agua, los suelos, los océanos y la atmósfera, así como la protección a la biodiversidad. En la 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 [Urquidi, 1998: 952]. De tal suerte que en sentido estricto no puede considerarse una experiencia sustentable si no contiene dos ámbitos indisolubles: el cuidado del capital natural, en el uso y aprovechamiento productivo de sus bienes y servicios y el mejoramiento de la calidad de vida de la población involucrada.

Lo anterior demuestra que el desarrollo se ha venido repensando como un concepto de tipo transversal, ya que se ha estructurado como una idea articuladora hacia distintas dimensiones, temas y niveles del conocimiento. En este sentido, se ha tratado de acotar el desarrollo sustentable 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 intersecciones disciplinarias que, a su vez, demandan un gran esfuerzo epistemológico que

<sup>1</sup> *Nuestro futuro común*, un resumen, Fundación Friedrich Ebert, México, s/f.



sostenga y oriente una estructura del conocimiento sistémica de naturaleza multi e interdisciplinaria.

A partir de la Cumbre de la Tierra realizada en Río de Janeiro el desarrollo sustentable cobró mayor fuerza como un nuevo paradigma del desarrollo para encaminar los esfuerzos que intentan articular en distintas modalidades lo económico, lo social y lo ecológico, de ello se derivaron acuerdos y agendas internacionales, así como la aparición de marcos institucionales nacionales orientados 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.

El marco regulatorio de la propuesta de desarrollo sustentable se encuentra contenido en la Agenda 21, un plan de acción que constituye un conjunto de directrices tendientes al logro de un desarrollo sustentable desde el punto de vista social, económico y ecológico. Como señalan Funtowicz y De Marchi [2003: 54], ésta es considerada un manual de referencia para la determinación de políticas empresariales y gubernamentales, así como para la adopción de decisiones grupales e individuales con las que nos adentramos en este siglo que comienza.

En la Agenda 21 también se ha realizado una interpretación más crítica de la propuesta de desarrollo sustentable que cuestiona la propiedad de los recursos naturales, y el usufructo y distribución de la riqueza generada por ella; y pone en duda que en las iniciativas internacionales y sus instrumentos de referencia se evaden estas circunstancias como los verdaderos obstáculos para construir local, regional y globalmente una realidad sustentable.

El enfoque de desarrollo sustentable ha remitido invariablemente a una dimensión territorial del desarrollo [Hiernaux, 1997]. La reflexión sobre la sustentabilidad y los procesos sociales ha sido uno de los factores que ha abierto la puerta a la revisión 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 la biodiversidad; de problemas como la contaminación industrial, la generación de residuos sólidos y hasta la vulnerabilidad ante desastres socio-organizativos. La presencia de estos problemas en ámbitos espaciales concretos provoca que el enfoque medioambiental implique necesariamente una dimensión territorial. Por otra parte y, de manera contradictoria, 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 de los estilos étnicos de aprovechamiento de los recursos imbricados en los valores culturales y en las prácticas productivas de las sociedades rurales y urbanas.<sup>2</sup>

Así, la espacialidad se reivindica como una instancia fundamental en la promoción y gestión del desarrollo sustentable. La relevancia que entonces adquiere el territorio nos lleva a hablar del desarrollo sustentable ya no sólo en términos globales o nacionales, sino también en las escalas regional y local. La dimensión ambiental y territorial permite reformular las estrategias regionales y locales del desarrollo porque cada territorio posee atributos particulares; es a partir de esta especificidad que cada territorio debe hacerse cargo de su problemática. Esto implica, entre otros aspectos, un conocimiento acabado de las fortalezas y debilidades de la zona, capacidad de

<sup>2</sup> En este caso desde movimientos de comunidades indígenas y el discurso gubernamental como en el Informe Brundtland, donde se reconoce por una parte que el respeto a la biodiversidad también implica el 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.

innovación y la viabilidad sociopolítica y económica para estimular y acompañar diferentes iniciativas. En este aspecto los actores regionales y locales desempeñan un papel cada vez más relevante porque desde este ámbito las comunidades pueden responder de una manera más viable y consensuada a iniciativas y acciones basadas en una nueva racionalidad socioambiental.

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 implica la necesidad de una gestión pública del territorio capaz de armonizar en la escala territorial, dadas las condiciones, potencialidades y demandas sociales y ecológicas [Iglesias, 2002: 23-34].

Es aquí donde encontramos la configuración de varios derroteros que conducen hacia la institucionalización del paradigma de desarrollo sustentable, ya no sólo en los niveles internacional y nacional, sino ahora en los diferentes ámbitos subnacionales de gobierno. Así, de ser un asunto entre Estados nacionales, organismos internacionales y organizaciones de la sociedad civil internacional y nacional, nuevos actores locales y regionales encuentran un campo apropiado para acciones encaminadas en este sentido.

Como un proceso multiescalar el desarrollo sustentable irá revalorando ámbitos espaciales concretos de instrumentación, por lo cual las estrategias en diversos tipos de regiones, municipios, localidades y comunidades han permitido acuñar los términos de *desarrollo regional sustentable* y *desarrollo local sustentable*.

#### EL DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE

La idea del desarrollo regional sustentable (DRS) tiene sus antecedentes en planteamientos conceptuales pre-

vios, generados mediante propuestas teóricas y campos del conocimiento de índole variada. Las áreas del conocimiento afines 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, gobernanza y sustentabilidad, pretenden crear un soporte operativo a la propia idea de DRS.

Wong [2004] considera al menos cuatro corrientes teóricas que conforman la fuente de conocimientos de donde se nutre el enfoque del DRS: el desarrollo sustentable; el ámbito ecológico natural como base física para la regionalización; la estrategia del desarrollo rural integrado, y la corriente del desarrollo regional participativo.

En primer lugar, el desarrollo regional sustentable implica sobre todo un enfoque para articular las categorías de ambiente y desarrollo. En la práctica, las preocupaciones esenciales 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 con la idea de generar oportunidades para las próximas generaciones. Algunas de estas tareas han sido adoptadas mediante la creación de instituciones, esquemas de regulación jurídica, acciones de intervención gubernamental e instrumentos compensatorios de mercado, como los llamados impuestos verdes.

En segundo, 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 área de planificación, manejo de recursos y gestión ambiental, considerando la resiliencia de los ecosistemas, los tiempos de recuperación y la agota-

bilidad de los bienes y servicios ambientales. 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 los años treinta y cuarenta del siglo xx. 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 con el 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 los años setenta del siglo xx. Esta iniciativa, impulsada por el Banco Mundial, se adoptó en México por medio del Programa Integral de Desarrollo Rural entre 1973 y 1983, atendiendo alrededor de 139 regiones [Wong, 2004].

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 [1981], quien formuló un trabajo clásico al respecto. Este autor considera 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 curioso observar cómo algunos de estos enfoques, postulados originalmente desde la década de los años setenta o más atrás, han sido reelaborados. Ello les ha permitido nuevamente ser considerados en el debate de los planteamientos 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 iniciativas mucho más afinadas que han enriquecido y readaptado las proposiciones originales.

En el caso del desarrollo rural, desde la década de los años noventa del siglo xx ha ganado terreno la propuesta de la llamada “nueva ruralidad”. Este enfoque presenta una alternativa interesante, en relación con las concepciones tradicionales del fenómeno rural que consideraban al medio rural en oposición al 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 [Gómez, 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 activi-

dades que pueden desempeñar y que han sido “redescubiertas”, tales como comercialización de servicios ambientales, el ecoturismo, las agroindustrias, las actividades artesanales, las 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-urbana y el reconocimiento de nuevas interacciones a escala territorial que se establecen con los procesos de desarrollo urbano.

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 articulador de las estrategias y objetivos de sustentabilidad de los actores en función del 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. Se ha depurado un enfoque en el cual lo regional es entendido en el plano local, por ello, se presenta de manera similar la propuesta de desarrollo local integrado y sostenible o desarrollo local sostenible.

#### EL DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE

El desarrollo local sustentable (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 participati-

va, así como 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 [Franco, 2000].

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, de esta manera incorpora 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 mediante “contratos naturales” y nuevos patrones de producción y consumo. En este sentido la sustentabilidad sería el resultado de la combinación de tal conjunto de prácticas.

Un planteamiento muy cercano a esta propuesta se encuentra en el concepto de gobernanza ambiental a nivel local que promueve un enfoque de múltiples actores y procesos para orientar la forma en que los recursos son gestionados, con ello se pretende asegurar ejercicios de decisión más horizontales mediante una mayor participación de la sociedad civil y mecanismos de cooperación entre entidades gubernamentales, organizaciones y asociaciones civiles, movimientos sociales y empresas privadas, entre otros. El enfoque de gobernanza ambiental resulta interesante pues supone la creación de nuevas instituciones, sistemas normativos, formas organizativas y modalidades de gestión que se pueden instrumentar de una manera más viable en ciertos ámbitos locales y/o regionales.

Cabe señalar que la idea de DLS ya había aparecido en la Agenda 21, al considerar en su capítulo 28 una propuesta explícita para el desarrollo local sustentable. Este capítulo se denomina: “Iniciativas de las autoridades locales en el apoyo al Programa 21”. Se plantea en dicho apartado la



necesidad de que las autoridades locales hagan consultas en sus comunidades y movilizar a sus ciudadanos a fin de promover acciones acordes al planteamiento del desarrollo sustentable. A partir del capítulo 28 de la Agenda 21 se han elaborado versiones locales y sectoriales. Así, diversos países han implementado este instrumento de política ambiental, estimándose que hasta mediados de la presente década han sido aplicadas unas 7 000 agendas locales en diversas partes del mundo, no obstante esta cifra podría resultar muy conservadora si se tiene en cuenta que en el mundo hay alrededor de un millón de municipios [Riego, 2004: 23].

La Agenda Local 21 ha sido quizá la propuesta institucional más importante para estructurar acciones de DLS. En países como 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 de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, realizada en Johannesburgo, Sudáfrica, la llamada Agenda Local 21 fue ratificada por medio de diferentes declaraciones y pronunciamientos. En especial destaca la Declaración del Gobierno Local ante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible y la *Declaración de Gauteng*. En ellas 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.

Se puede reconocer que la institucionalización de las políticas ambientales en el ámbito local han cobrado mayor relevancia en la Unión Europea pues desde 1993 ya se había puesto en marcha el Programa de Ciudades Europeas Sostenibles y también tuvo lugar la Primera Conferencia Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles, de la que emanó la denominada Carta de Aalborg que en 1994

contó con un apoyo financiero significativo por parte de la propia Unión Europea. Esta carta constituye una adaptación del Programa 21 al contexto local europeo y las autoridades locales y extralocales adheridas a la Campaña Europea de Ciudades y Pueblos Sostenibles que tuvo un incremento extraordinario en el transcurso de una década, al pasar de 175 firmas en 1995 a 1 859 adhesiones de autoridades en el año 2004 [Sánchez, 2007: 61].

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 medioambiente, 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 resonancia a nivel de las políticas nacionales y las estrategias regionales y locales de desarrollo en los espacios gubernamentales.

#### LAS DIMENSIONES REGIONAL Y LOCAL DEL DESARROLLO SUSTENTABLE EN MÉXICO

En México, las políticas públicas, desde hace varios años no sólo incorporan la dimensión ambiental del desarrollo, sino también programas y normatividades afines a los enfoques de DRS y DLS, aunque no necesariamente explícitos. Las regulaciones jurídicas de los últimos años incluyen una serie de leyes, reglamentos y normas de calidad<sup>3</sup> enfocados a la consideración del medio ambiente y la corresponsabilidad que en el mismo tienen de manera principal las empresas, los productores y los actores gubernamentales. Entre ellas destacan: la Ley del Equilibrio Ecológico y el Medio Ambiente, la Ley de Desa-

<sup>3</sup> <<http://www.semarnat.gob.mx/leyesynormas/Pages/inicio.aspx>>.

rrollo Rural Sustentable y la Ley de Desarrollo Forestal Sustentable.

El propio gobierno federal y los gobiernos estatales, mediante diferentes instituciones, han impulsado iniciativas cercanas a la propuesta de desarrollo regional y local sustentable. Entre los casos más representativos de instancias y acciones de política pública se encuentran la conformación de los Consejos Consultivos Regionales para el Desarrollo Sustentable (CCRDS), el Programa de Desarrollo Regional Sustentable (Proders), implementado mediante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), el Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales (Procymaf) y el Proyecto de Conservación de la Biodiversidad por Comunidades Indígenas (Coinbio), estos dos últimos bajo la coordinación del Consejo Nacional Forestal (Conafor). Además de aquellos más focalizados por su población objetivo, como los que desarrolla la Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), que van desde un corte productivista hasta de carácter social, político y cultural.

La creación de los CCRDS constituye un antecedente de consulta ciudadana en los asuntos de planeación y gestión de recursos naturales del país. Esta instancia fue creada por acuerdo de la Semarnap (ahora 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” [Aranda, 2004: 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, el perfeccionamiento de la legislación vigente en materia ambiental y de vinculación internacional con foros y organizaciones

de interés ambiental. Uno de los rasgos importantes de los CCRDS es el reconocimiento de que 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, su ámbito de actuación como de incidencia es muy limitado dado su propio carácter consultivo y los controles institucionales de 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 [Aranda, 2004: 16].

En el caso del Proders,<sup>4</sup> 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. Opera principalmente en zonas rurales en áreas naturales protegidas, sus 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 Manantlán en Colima y Jalisco; la zona de la mariposa Monarca en Michoacán y el Estado de México; la Sierra de Sotepan, Veracruz; la Chinanta y los Chimalapas en Oaxaca, y la Lacandona y la Costa de Chiapas, entre otros.

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

<sup>4</sup> *Diario Oficial de la Federación*, 28 de marzo de 2003.

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 la diversidad de modalidades sobre las cuales se pueden presentar estrategias de DRS y DLS.

Otro proyecto con efectos 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 parte de reconocer la necesidad de que el manejo y protección de los bosques generaran 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 en los ejidos y comunidades de zonas ricas en recursos forestales. En su primera fase, funcionó como programa piloto y estuvo vigente de 1997 a 2003, contó con financiamiento parcial del Banco Mundial mediante 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. Oaxaca fue seleccionado 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 por medio de las empresas comunitarias [Semarnat-Conafor, 2003].

Los apoyos 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 fue la formación y actualización de capital humano mediante 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 clave 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. 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 puede considerar un “laboratorio” para el diseño y aplicación de políticas ambientales y desarrollo en las escalas local y regional. Actualmente, el 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 [Semarnat-Conafor, 2003].

Un proyecto sectorial complementario y vinculado al anterior es el 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” [Conafor, 2005].

El proyecto Coinbio también pretende canalizar apoyos económicos a las comunidades que cuentan con recursos forestales, de manera que perciban ingresos significativos por sus productos o servicios ambientales, y que esto incida sobre los patrones de conservación de la diversidad biológica. Algunos de estos patrocinios se canalizan por 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 hábitats de poblaciones silvestres, entre otros.

Como se observa, las principales políticas públicas gubernamentales en México incorporan principios de sustentabilidad mediante 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 zonas. En este caso, los ámbitos territoriales de intervención pueden ser de diferentes escalas y buscar objetivos parecidos o disímiles, dependiendo de la naturaleza de los propios programas sectoriales.

Es importante reconocer que este tipo de iniciativas institucionales pueden ser mecanismos interesantes para la promoción de enfoques que contribuyen a organizar actores y recursos que mejoren las condiciones de conservación ambiental, aprovechamiento racional de los recursos, manejo de ecosistemas y áreas protegidas y, eventualmente, favorecer la situación que guardan las comunidades involucradas; sin embargo, estos planes gubernamentales suelen tener un impacto limitado debido a que resultan ejercicios unidireccionales, no pocas veces descontextualizados al interés de las comunidades y, en ocasiones, al carecer de recursos financieros y por limitaciones en la ca-

pacidad técnica de los procesos de gestión, no logran ser sostenidos en el tiempo. Lo anterior revela que las iniciativas centralizadas desde instancias gubernamentales se pueden volver disfuncionales en el ámbito local o regional al cual pretenden llegar.

En este sentido, resulta necesario señalar que en una lógica distinta han surgido iniciativas horizontales, donde los actores locales y regionales resultan ser los agentes activos en los procesos de organización y gestión del desarrollo. Esto implica una revaloración de los principios inscritos en prácticas de gestión descentralizadas que promueven la consolidación o el rediseño de las instituciones que regulan la vida socioproductiva y política a escala local, incluyendo los procesos que median la apropiación del territorio y el uso y usufructo de sus recursos desde un interés colectivo.

Estos principios de gestión social regional y local son una alternativa a los esquemas centralizados de planeación y gestión del desarrollo, que tradicionalmente entraban en contraposición con las poblaciones locales o regionales, ya que no había un nivel de correspondencia entre las intervenciones de política pública gubernamental nacional, regional o local, y las necesidades y aspiraciones de las poblaciones involucradas o afectadas.

La densificación del tejido social en los procesos del desarrollo y sus mecanismos de gestión es una tarea que puede tomar diversos cauces, dependiendo de las estructuras institucionales resultantes. Sin embargo, lo que se debe reconocer es la necesidad de un cambio en el campo de la toma de decisiones, la que debe ser más acorde a los intereses colectivos. Las nuevas formas descentralizadas de planeación y gestión territorial implican por definición un cambio no sólo en los mecanismos institucionales, sino también en las capacidades endógenas detonadoras de desarrollo, toda vez que las iniciativas de desarrollo tradicionalmente han dependido de decisiones y recursos exógenos, situación que vuelve altamente vulnerables a



los programas o proyectos de desarrollo de las comunidades locales y regionales.

Los ejercicios descentralizados de gestión local o regional vinculados a esquemas de sustentabilidad recorren actualmente diversos senderos, tanto por los ámbitos de intervención de los actores sociales como por la naturaleza de las organizaciones, el tipo de instituciones, el enfoque de intervención adoptado y las escalas territoriales. Al respecto, Dourojeanni [1993] señala que hay no una, sino múltiples ámbitos 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 local o regional. A ello se puede agregar que también existe no una, sino varias perspectivas para transmitir e instrumentar la idea de sustentabilidad en las propias acciones y las intervenciones de desarrollo.

A partir de lo anterior cabe preguntarse qué tipo de iniciativas han surgido en México con la conducción de los propios actores sociales locales y regionales y que puedan ser consideradas como modalidades afines a los enfoques de sustentabilidad en su vertiente regional y/o local. Algunas de ellas se pueden identificar a partir de la creación de instituciones de carácter comunitario y que se organizan de acuerdo con los principios que rigen la tenencia de la tierra y el usufructo de recursos en la modalidad de bienes comunales y ejidales.

Específicamente, en el caso de nuestro país se observa la definición de una racionalidad socioambiental vinculada al manejo colectivo de bienes territoriales por parte de comunidades que 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. Hacia los años ochenta se constituyeron las primeras organizaciones de productores y empresas en ejidos y comunidades en donde sus miembros y autoridades asumieron la

responsabilidad del manejo, aprovechamiento y gestión de sus recursos.

Estas experiencias parecen ser únicas en el mundo y sus prácticas pueden aproximarse en distintos sentidos a esquemas de manejo de recursos de uso común en función del uso y usufructo de bienes colectivos; instituciones comunitarias, por los mecanismos de gobierno y regulación en el ámbito sociopolítico y productivo; gobernanza ambiental descentralizada, debido al manejo de racionalidades socioambientales congruentes con principios de conservación y concurrencia de actores sociales, instancias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, así como gestión del desarrollo local sustentable en razón de que tienden a promover mecanismos –ambientales, socioproductivos y políticos– que inciden en el aprovechamiento de recursos endógenos, la creación de redes de cooperación e instituciones que facilitan la acción colectiva, mediante instancias horizontales de decisión y gestión empresarial.

# Racionalidad socioambiental y utilización de recursos de uso común mediante instituciones comunitarias

LA GESTIÓN COMUNITARIA DE TERRITORIOS  
Y RECURSOS NATURALES EN MÉXICO

A lo largo del tiempo se formaron en México estructuras agrarias que dotaron a las comunidades rurales de capacidades 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 el régimen de propiedad comunal de tierras y bosques. No obstante, dado que nuestro país cuenta con una gran cantidad de núcleos agrarios bajo regímenes de propiedad ejidal y comunal, los municipios y comunidades que tienen iniciativas explícitas, instancias y/o mecanismos organizativos orientados al desarrollo suelen ser bastante heterogéneas y con intereses disímolos, ello debido a la diversidad de objetivos que guían las acciones de los grupos sociales en el ámbito local o regional.

Originalmente, la propiedad social de la tierra representa una modalidad de uso y aprovechamiento de recursos agrarios, forestales e hídricos que se rige de acuerdo con criterios de acceso y aprovechamiento de interés común. Ostrom [2000] considera que la propiedad comunitaria, a diferencia de la propiedad privada o paraestatal,

[35]

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 abre 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.

Cabe señalar que en el caso de la tenencia comunal en territorios forestales en México, buena parte de las reglas sobre manejo y aprovechamiento del bosque proviene de iniciativas gubernamentales contenidas en leyes y reglamentos de carácter federal. Por ello, las instancias gubernamentales se convierten en entes reguladores exógenos de los esquemas de aprovechamiento local. Esta circunstancia podría considerarse hasta cierto punto necesaria porque resulta un mecanismo para regular las formas de aprovechamiento en el ámbito nacional, sin embargo, tales esfuerzos pueden resultar restrictivos, porque las comunidades, cuando se vuelven objeto de las decisiones extralocales de intervención pública o de un arreglo institucional superior, se tienen que adaptar a ciertas condicionantes, es decir a intereses y lógicas que pueden resultar ajenas a sus necesidades y/o aspiraciones.

Pese a lo anterior, se pueden identificar comunidades que aún sujetándose a ciertos mecanismos de la regulación sectorial federal, han sido capaces de transitar hacia arreglos institucionales locales que les han permitido convertirse en actores para el aprovechamiento de sus recursos forestales, utilizando criterios de sustentabilidad implícitos y explícitos. Especialistas como Alatorre [2000], Barton y Merino [2004], y Vázquez, Torres y Bocco [2000], documentan diversos casos en los cuales analizan cómo distintas comunidades rurales en zonas forestales, mediante la creación de sus propias empresas, lograron fortalecer sus vínculos comunitarios y socioproductivos para insertarse favorablemente en ciertos nichos de mercado.

Los casos de análisis que reportan estos autores y algunas dependencias del gobierno federal, se han enfo-

cado en aquellos ejidos y comunidades que teniendo importantes áreas de recursos forestales, han desarrollado estructuras organizativas para la industrialización y comercialización de productos transformados y/o han sido sujetos de apoyo de los programas sectoriales. En este sentido, resultan representativas 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 varias comunidades de la Sierra Norte de Oaxaca, al hacer en su experiencia como asesor técnico en cuatro comunidades: la Trinidad Ixtlán, Santiago Comaltepec, Capulalpam de Méndez y Santiago Xiacuí. Estas comunidades conforman la denominada Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapotecas-Chinantecas (Uzachi). Una de las preocupaciones en el análisis de estas experiencias 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, su examen 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 buscan insertarse en los mercados.

El desempeño de las empresas comunitarias forestales y el papel de las políticas públicas en las instituciones comunitarias han sido estudiados por Barton y Merino [2004], quienes realizaron una evaluación de diversas experiencias representativas de empresas forestales comunitarias en el país. Entre ellas se encuentran los casos de las comunidades de Capulalpam 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. Los trabajos

de Merino y Barton muestran 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.

Los autores referidos coinciden en reconocer un ejemplo paradigmático de aprovechamiento de recursos forestales, alternativas de uso de flora y fauna e impulso al ecoturismo comunitario. Se trata de la comunidad de Nuevo San Juan, Michoacán, enclavada en la Meseta Purépecha, en donde con la concurrencia de distintos especialistas se llevaron a cabo inventarios y estudios del paisaje y 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 del proyecto se deben a una mezcla de intereses de la propia comunidad, sus autoridades y el sector académico. Ello ha significado la 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 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 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 en el marco de respeto a las tradiciones y relaciones locales [Vázquez, Torres y Bocco, 2000].

De las diversas experiencias referidas, se puede decir que tanto los gobiernos municipales como las organizacio-

nes 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 al comportamiento de los mercados.

Cabe señalar que no todos los núcleos agrarios en México que mantienen regímenes de tenencia de la tierra ejidal o comunal, han tenido la posibilidad de constituir instituciones comunitarias que regulen el acceso a los recursos de uso común, las relaciones sociopolíticas y las prácticas productivas con un sentido empresarial. Es por ello que interesa destacar y comparar las trayectorias de algunos casos de empresas comunitarias ubicadas en el estado de Oaxaca.

#### LAS INSTITUCIONES COMUNALES EN EL ESTADO DE OAXACA

En el caso de Oaxaca, las estructuras comunales de la tierra tienen antecedentes ancestrales en los territorios de propiedad de grupos indígenas, sin embargo, fue por medio de la Reforma Agraria que se reconocieron formalmente las dotaciones de bienes comunales en los años posteriores a 1940, cuando se resolvió la demanda de confirmación y titulación de bienes de las comunidades. Así, de 1964 a 1970 se realizó la mayor política agraria hacia las poblaciones indígenas, al emitirse 113 resoluciones por casi dos millones de hectáreas a favor de 46 936 comuneros. Cabe señalar que en 1960 ya habían 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 [Bailón, 1999: 187].

En poblaciones indígenas de Oaxaca, donde predomina la propiedad comunal del territorio y los recursos, los sistemas de usos y costumbres regulan en buena medida las acciones de gobernabilidad y participación ciudadana, siendo las propias comunidades quienes 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 estado alberga la cuarta parte de los municipios de todo el país, por lo que en Oaxaca el municipio representa un espacio institucional que es relevante porque se plantea la conducción de diversos asuntos que interesan y competen a su sociedad local. Sin embargo, la historia particular que tuvieron los movimientos indígenas, las instituciones políticas, las élites regionales y los esquemas de aprovechamiento y uso de los recursos en la entidad, definieron dos tipos de municipalidades: a) los municipios que se rigen por el sistema de usos y costumbres y b) los municipios con competencia de partidos políticos. En la época actual 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 recorren de forma ascendente los propios ciudadanos en cada comunidad [Bailón, 1999: 218].

Por ello en varias de las regiones indígenas oaxaqueñas el municipio, como estructura de gobierno, tiene una función más “emblemática” y su acción se acota a la gestión de recursos destinados a infraestructura social y obra pública. Es la figura de la organización agraria comunal la que se erige como el espacio social y político que puede asumir mayores capacidades de gestión del desarrollo. Desde sus propias instancias de gobierno y participación ciudadana la comunidad define diversos arreglos institucionales que regulan las decisiones importantes de los



procesos de apropiación de los recursos y las relaciones socioproductivas. Este sentido de comunalidad o comunalicracia, como lo define Martínez [2003], se refiere a una serie de normas, reglas y códigos de conducta social que están presentes en acuerdos formales o estatutos que han emitido un creciente número de comunidades, entre los cuales se pueden resaltar los siguientes:

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

A partir de ello, en diversas localidades de Oaxaca la comunidad y sus autoridades asumen buena parte de las acciones y decisiones principales que dictan el manejo de los recursos en el plano local. En distintas comunidades ubicadas en territorios forestales se han creado empresas comunitarias, éstas manejan el bosque para generar productos maderables y desarrollar diversos emprendimientos productivos. Desde estos espacios empresariales de corte comunitario se fortalecen procesos de decisión interna, mediante instancias horizontales de organización social y participación ciudadana, en varios casos se

ha creado una institucionalidad que permite regular las relaciones sociales comunales por medio de estatutos o reglamentos, validados por los propios miembros de la comunidad.

Una condición para la creación de este tipo de instituciones es la construcción de una forma colectiva de capital social denominado específicamente por Durston [2000] como capital social comunitario, considerando que además de las relaciones de confianza y reciprocidad de los individuos que permiten articular redes de cooperación, incorpora la formación de instituciones complejas con un sentido de cooperación y gestión grupal. El rasgo distintivo de tales instituciones son sus estructuras normativas, gestionarias y sancionadoras.

El grado de densificación del tejido social ganado por estas comunidades mediante acuerdos y compromisos sociales ha sido favorable para el fortalecimiento del tejido social comunitario que legitima un cierto orden y permite, entre otros aspectos, definir reglas consensuadas para el manejo de recursos colectivos. La permanencia de esta institucionalidad basada en capital social comunitario es un elemento indispensable sobre el que finalmente se articulan los procesos de desarrollo, democracia participativa y apropiación y distribución de recursos de uso común (RUC). Esta institucionalidad comunal, aunada a la adopción de mecanismos socioproductivos para el uso y usufructo de RUC son los elementos clave en la constitución de empresas que se convierten eventualmente en el núcleo dinámico de las comunidades.

Además del capital social comunitario y su institucionalidad, una forma de reforzar la organización de los territorios comunales ha sido mediante la estrategia de crear 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.

En el caso de la Sierra Norte de Oaxaca, las relaciones comunitarias han motivado el surgimiento de diversas organizaciones sociales, productivas y empresariales que representan experiencias interesantes desde diversas perspectivas de análisis, pero sobre todo por la lógica de organización social y empresarial, las relaciones que establecen a partir del aprovechamiento de recursos naturales y la forma de resolver los retos que plantea la organización de unidades productivas y su inserción en los circuitos de mercado.



## Empresas y organizaciones comunitarias en la Sierra Norte de Oaxaca

ORGANIZACIONES SOCIALES, PROYECTOS PRODUCTIVOS  
Y EMPRESAS COMUNITARIAS

En el estado de Oaxaca, 274 comunidades poseen bosques y casi la mitad de ellas los aprovecha comercialmente. En algunos casos, más de 60% de sus ingresos proviene de la explotación forestal. De esta actividad dependen o se benefician alrededor de 133 000 zapotecos, mixtecos, chinantecos, chatinos, zoques y mixes [Alatorre, 2000: 148]. Se estima que 30 comunidades cuentan con su propia empresa forestal.

En particular, de las diversas actividades productivas que se llevan a cabo en la Sierra Norte, el aprovechamiento de los bosques es quizá 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 de la Sierra Norte de Oaxaca se constituyeron las primeras organizaciones sociales y empresariales desde hace al menos tres décadas. Esto 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

[45]

sus bosques. Como se sabe, durante décadas el esquema de concesiones provocó la incorporación de diversos territorios de la Sierra Norte en lógicas extractivas de los recursos forestales y elevado deterioro ambiental; estas prácticas, no obstante su intensidad y enormes ingresos generados, tuvieron un reducido efecto en el bienestar de las comunidades. Hacia las décadas de los setenta y ochenta tales 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 heterogéneos 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 el cuadro 1).

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

Cuando las comunidades forestales, que asumen el control sobre sus recursos, pasan de ser productoras rentistas o simples vendedoras 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 y a la adopción de convenios con empresas o asociaciones para acceder a los servicios profesionales necesarios para la actividad

CUADRO 1. TIPOLOGÍA DE COMUNIDADES Y EJIDOS FORESTALES

Tipo I. Productores potenciales	Tipo II. Productores rentistas
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.	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.
Tipo III. Productores de materias primas forestales	Tipo IV. Productores con capacidad de transformación y comercialización
Dueños y/o poseedores de predios forestales que cuentan con aprovechamientos autorizados y que participan directamente en alguna fase de la cadena productiva.	Productores de materias primas forestales que disponen de infraestructura para su transformación primaria y realizan directamente la comercialización de sus productos.

Fuente: Semarnat-Conafor, 2003.

forestal, que les permite, eventualmente, insertarse en los mercados.

Además de los factores intrínsecos a las propias comunidades forestales, hay otros que han motivado la creación de nuevas estructuras organizativas para la producción. En tal sentido, un elemento que se relaciona con la revaloración de la actividad forestal y la emergencia de nuevos proyectos productivos, es la constitución de ciertos nichos productivos relacionados con el aprovechamiento de los territorios forestales y los recursos que proveen como el ecoturismo, la captación y comercialización de agua, los proyectos de captura de carbono y otros, todas ellas 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.

Dado que en varias de las comunidades forestales de la región hay estrategias de aprovechamiento forestal y organización comunitaria, se han establecido diferentes tipos de organizaciones. Actualmente en la Sierra Norte de Oaxaca se ubican algunas de las experiencias de aprovechamiento forestal mejor logradas, entre ellas se encuentran las uniones de pueblos como la 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).

En la Sierra Norte de Oaxaca 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 Jaltianguis, 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 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 de recursos y la constitución de empresas ligadas a ambientes forestales se posicionaron como los emprendimientos más dinámicos 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 la multifuncionalidad de estos territorios. Así, además de las empresas forestales, encontramos las siguientes actividades:

#### *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, 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 World Wildlife Fund (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 captación y 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 plantas se encuentran en Ixtepeji, Pueblos Mancomunados e Ixtlán de Juárez.

#### *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 mujeres. La producción de hongos se realiza sobre troncos de encino o se cultiva en ambientes artificiales. Entre las comunidades que cultivan hongo se encuentran Capulalpam 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 ha sido el de los Pueblos Mancomunados, que cuentan con una planta industrial en la ciudad de Oaxaca, su producción es certificada como orgánica y exportan a países como Estados Unidos, Reino Unido e Israel.

#### *E. Flores ornamentales silvestres*

Es 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. En particular la comunidad de La Nevería ha logrado abrir mercado en la ciudad de Oaxaca.

#### *F. Extracción de resina de pino*

La obtención de este producto representa un aprovechamiento más integral del bosque y constituye 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 con la creación de una empresa.

#### *G. Granjas trutícolas*

La producción de trucha arco iris es reciente, está vinculada principalmente al aprovechamiento de los ríos de la región.

La actividad requirió varios años de aprendizaje mediante procesos de “prueba y error”. No obstante ello, en comunidades como Ixtlán, Yavesía y Benito Juárez han proliferado pequeñas empresas dedicadas a este rubro, vinculadas con restaurantes y comedores para su venta.

El aprovechamiento del bosque, las actividades productivas asociadas a éste y otras complementarias, ha permitido identificar entre los diversos municipios y comunidades forestales, quienes han avanzado significativamente en la creación de organizaciones, proyectos productivos, microempresas sociales y empresas comunitarias. En el cuadro 2 se identifica la diversidad de esas iniciativas y los lugares donde se ubican.

Una porción importante de la Sierra Norte de Oaxaca se encuentra enclavada administrativamente en el territorio que comprende el Distrito de Ixtlán de Juárez. El distrito está formado por 3 200 km<sup>2</sup>, lo integran 26 municipios, 70 agencias municipales y más de un centenar de localidades dispersas.

Con base en la localización de los diversos proyectos y empresas que actualmente se identifican en el área se elaboró una regionalización que da cuenta de cinco zonas o corredores diferenciados: Ixtlán de Juárez, Pueblos Mancomunados, Unión de Comunidades Zapotecas-Chinantecas, municipios de la Cordillera y la denominada Ruta arqueológica.

1. *Ixtlán de Juárez* representa la cabecera de distrito y el 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 trutícola, 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 (UCFAS),

CUADRO 2. ORGANIZACIONES SOCIALES DE PRODUCTORES Y EMPRESAS COMUNITARIAS EN LOS MUNICIPIOS FORESTALES DE LA SIERRA JUÁREZ

<i>Municipio</i>	<i>Proyectos, organizaciones y empresas sociales o comunitarias</i>
Ixtlán de Juárez	<p>Unidad de Aprovechamiento Forestal, Agropecuaria y de Servicios</p> <p>Empresa de Ecoturismo Comunal "Shiaa Rua Via"</p> <p>Gasolinera comunitaria</p> <p>Granja Trutícola "Shoo Bettoo"</p>
San Juan Atepec	<p>Unidad de Aprovechamiento Forestal de Atepec</p>
Capulalpam de Méndez	<p>Unidad Económica Especializada Comunal Forestal "San Mateo"</p> <p>Capulalpam, S.S.S. (Planta trituradora de agregados pétreos y procesamiento de grava)</p> <p>Grupo Solidario Capulalpam (producción de hortalizas)</p> <p>Grupo "Flor de Capulalpam" (hongos comestibles)</p> <p>Carpinteros Unidos de Capulalpam (fabricación de muebles)</p> <p>Unión de Comunidades Zapotecas y Chinantecas (Uzachi) (aprovechamiento de recursos forestales)</p> <p>Empresa comunitaria de ecoturismo</p>
Santa Catarina Ixtepeji	<p>Mujeres productoras de hongo seta</p> <p>Alborada Ixtepejana, S.S.S.</p> <p>Caja Solidaria</p> <p>Grupo Textil</p> <p>La Petenera, S.S.S.</p> <p>Alegría de Verano, S.S.S.</p>

	<p>Carpinteros Solidaridad Yuvila, S.P.R. de R.L.  Mujeres zapotecas productoras de hongo Shiitake  Productoras de hongo seta  Productoras de chocolate  Unidad Productora de Materia Prima Forestal  Proyecto de Ecoturismo  Extracción de resina de pino  Vivero comunitario  Productores de manzana  Proyecto de cría de venado  Proyecto de cría de peces</p>
Santa Catarina Lachatao	<p>Unidad de Aprovechamiento Forestal de Pueblos Mancomunados (U.P.A.F.)  Unidad de Producción Socio-económica 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.  Cabañas ecoturísticas</p>
San Miguel Amatlán	<p>Planta de Producción de Organización de Mujeres Yaa-Guetzi (productoras de hongo seta)</p>
Santa María Yavesía	<p>Envasadora de agua "Sho-ra"  Productores de Trucha "Roo-Xio"  Fuerza de Mujeres de Yavesía (hortalizas y pan)</p>

*Continúa*

Continuación

Municipio	Proyectos, organizaciones y empresas sociales o comunitarias
Santiago Xiacuí	Unión de Comunidades Zapotecas-Chinantecas (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)
San Idelfonso Villa Alta	Organización de mujeres villaltecas Organización de Cafecultores (Consejo Estatal del Café de Oaxaca, Cecafé) Organización de Sociedad de Solidaridad Social-Lachihuize (mujeres)
Santa María Temascalapa	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 Tlahuitol-tepec	Producción de jitomate (comunidades Las Flores y Magueyál) Proyecto de maguey mezcalero (comunidad de Nejapa) Cría de truchas (mujeres) Envasadora de agua "20 montañas"

Fuente: Elaboración propia a partir del Servicio de Diagnóstico y Asistencia Fitopatológica (Sedaf), 2002.

que representa la empresa comunal más grande en la región. Hay 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, comprende un territorio de casi 30 000 hectáreas. Está integrado por tres municipios: San Miguel Amatlán, Santa Catarina Lachatao y Santa María Yavesía, y junto a las agencias municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y Llano Grande conforman ocho comunidades. La denominación de mancomunados proviene de una estrategia histórica de apropiación y defensa del territorio y un “Pacto de Mancomún” frente a agresiones sufridas durante la Revolución. El esquema de mancomunidad se formalizó a principios de la década de los años sesenta, 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. Si bien en las comunidades el proyecto de ecoturismo es de los más dinámicos, las tres cabeceras municipales participan marginalmente del mismo.

En la cabecera municipal de San Miguel Amatlán se constituyó recientemente un proyecto de mujeres productoras de hongo seta. El 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.

El municipio de Santa Catarina Lachatao cuenta con cuatro comunidades: la cabecera municipal y tres agen-

cias 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 concesionada a una empresa privada. En las agencias, el proyecto más relevante ha sido el ecoturismo, el que tuvo su origen en estas mismas poblaciones, dada su riqueza paisajística. Adicionalmente han surgido proyectos trutícolas y 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 arraigada; el municipio participa de manera marginal en las empresas comunitarias del mancomún ya que desde hace varios años está planteando su segregación del mismo. Mantiene un potencial de recursos forestales significativo y tiene dos microempresas: una envasadora de agua y un criadero de truchas, ambas administradas 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 Las Vigas y una deshidratadora de frutas en la ciudad de Oaxaca.

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

El municipio de La Natividad, aunque pequeño, ha tenido una gran importancia debido a su industria minera, la 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 dirigidas y administradas 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 está 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 hay un comité nombrado por la asamblea comunitaria. El aprovechamiento forestal desde el año 2004 no se estaba operando, situación que se espera sea temporal.

En San Pablo Macuilianguis la actividad más importante es el aprovechamiento forestal y el ecoturismo, proyectos que 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, pero el proyecto no se ha llevado a cabo debido a 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 contratiempo para el control de su territorio.

5. La *Ruta arqueológica* está formada por los municipios de Santa Catarina Ixtepeji con su agencia municipal

El Punto, la localidad de la Cumbre en donde se ubican las poblaciones de El Monte, San Pedro Nexicho y Santiago Nuevo Zoquiapan. 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, y 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 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 de El Monte están integrados en una microempresa administrada por un comunero validado por la autoridad comunal, cuentan con un programa de recorridos operado por 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 son muy relevantes 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 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 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 Uzachi; la organización de los Pueblos Mancomunados, la Ixeto y la 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 sus actividades tienen una relación directa con la propiedad y el aprovechamiento colectivo del territorio y sus recursos. Las empresas más importantes, por antigüedad y su aportación económica, son las de tipo forestal. El ecoturismo y las envasadoras de agua son emprendimientos de reciente aparición, aunque presentan un gran dinamismo y amplio potencial. Varias de las empresas comunitarias presentan estructuras administrativas y de gestión consolidadas, su capacidad financiera puede ser significativa y algunas de ellas se encuentran posicionadas en los mercados regional y nacional.
3. Empresas sociales. Son 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 tales empresas son los productores de truchas o de hongos seta en varias de las localidades señaladas.

La apropiación de la actividad forestal por parte de comunidades campesinas, implicó la incorporación hacia una rama productiva desconocida y de una complejidad organizativa mucho mayor a la que requieren las actividades convencionales que habían desarrollado esas poblaciones rurales en años anteriores. Por ello, la proliferación de diversas empresas forestales comunitarias en Oaxaca ocurrió gracias a la asesoría técnica brindada por diversas instancias gubernamentales y ONG que influyeron 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, es decir cambiaron las concesiones de aprovechamiento de sus recursos a particulares, pues los propietarios sólo tenían posibilidades de ingresos ínfimos por la comercialización de materia prima forestal extraída de sus territorios.

Al identificar un conjunto de experiencias de empresas comunitarias en el estado de Oaxaca que han generado el aprovechamiento multifuncional del territorio ha sido posible documentar estos nichos donde se perfilan procesos de capital social comunitario y la lógica que siguen las instituciones de acción colectiva articuladas por los intereses contruidos alrededor de recursos de uso común y el desarrollo de una empresariedad comunitaria.

Uno de los temas clave en el éxito o fracaso de este tipo de estrategias locales y regionales de desarrollo se ubica en el campo de la gestión y administración, pues las comunidades se enfrentan con el reto de mejorar sus sistemas organizacionales y empresariales que les permita fortalecer sus capacidades para incorporarse favorablemente en los circuitos de mercado, articular las redes necesarias de apoyo financiero y recibir asesoría

por parte de instituciones gubernamentales, académicas y no gubernamentales.

Por lo anterior resulta de interés saber cómo operan sus mecanismos de regulación, de qué manera organizan y gestionan sus emprendimientos productivos y a qué retos se enfrentan cuando asumen nuevas racionalidades comunitarias y socioambientales bajo un contexto de mercado. Algunos de estos elementos están presentes de una u otra manera en varias de las experiencias en municipios de la Sierra Norte de Oaxaca y requieren de un examen detallado para conocer a profundidad los límites y obstáculos a que se enfrentan los actores e instancias para conformar y sostener iniciativas de esta naturaleza.

Para dar cuenta de esta situación, se llevó a cabo un diagnóstico de un grupo seleccionado de proyectos empresariales comunitarios de los municipios de Ixtlán, Santa Catarina Ixtepeji y Pueblos Mancomunados (véanse los mapas 1 y 2). Los resultados de su desempeño, sus estructuras organizacionales y los procesos de gestión y administración se presentan a continuación.

#### LAS EMPRESAS COMUNALES DE SANTA CATARINA IXTEPEJI, PUEBLOS MANCOMUNADOS E IXTLÁN DE JUÁREZ

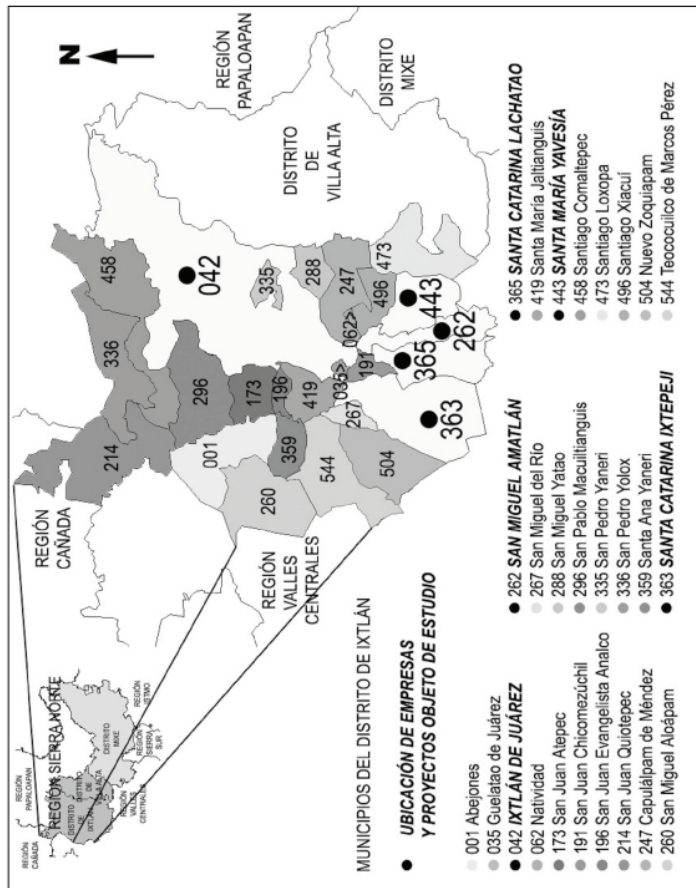
##### *Santa Catarina Ixtepeji*

Esta comunidad se localiza al noroeste de la ciudad de Oaxaca y representa una población de origen indígena zapoteca. De acuerdo con el censo de población del año 2000, tenía 2 532 habitantes. Obtuvo su confirmación de bienes comunales por resolución presidencial en 1964 con una dotación de poco más de 21 000 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 va definiendo los cargos tanto en la



MAPA 2. MUNICIPIOS DONDE SE UBICAN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS



Fuente: Elaboración propia.

estructura de gobierno municipal como en la del Comisariado de Bienes Comunales (CBC). Bajo el régimen de propiedad comunal, las autoridades 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 los lleva a cabo 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 en asamblea por lo menos una vez al mes.

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 la comunidad decidió crear su propia empresa forestal bajo la figura de 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. A principios de la década de 1990, 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, malversación de fondos comunales, y desobediencia de las agencias a las decisiones de la cabe-



cera municipal respecto a la extracción de madera, lo que a su vez provocó un alto nivel de clandestinaje.

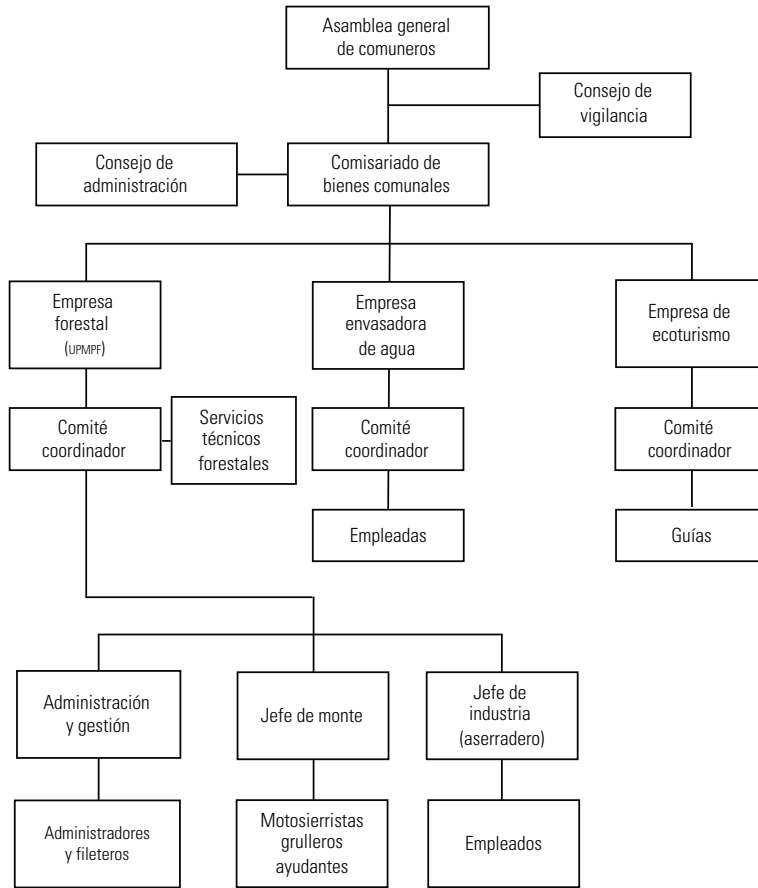
Como resultado de esos conflictos, en 1993 la comunidad inició un proceso de reestructuración de los órganos de gobierno, elaboró un estatuto interno para establecer funciones y cargos, así como los derechos y obligaciones de los comuneros. En el estatuto se definen las formas de organización, los derechos y obligaciones de los comuneros, y las sanciones y castigos por incumplimiento en los procesos de gestión y manejo de recursos.

Además de la empresa forestal, recientemente la comunidad entró en un proceso de diversificación de sus actividades productivas asociadas al bosque, para lo cual constituyeron una empresa de ecoturismo, que inició operaciones en 1999, y una empresa de envasado de agua en 2003 (véase el diagrama 1). 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, por 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 de cada unidad productiva.

El CBC se auxilia de un órgano consultor denominado Consejo de Administración, mismo que está integrado por las autoridades comunales y municipales, y 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, las 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

DIAGRAMA 1. ESTRUCTURA DE BIENES COMUNALES DE SANTA CATARINA IXTEPEJI Y SUS EMPRESAS



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.

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 hay acceso individual y libre para aprovechar el bosque.

De acuerdo con el 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, y 1 915 hectáreas en restauración. De sus bosques se extraen anualmente 12 900 m<sup>3</sup> RTA de pino y 3 080 m<sup>3</sup> RTA de encino [Anta, 2006].

Anta 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; también se practica reforestación y control de incendios. En 2001 y 2002 Santa Catarina Ixtepeji fue incorporada al proceso de certificación sustentable, según las normas establecidas por el Consejo de Manejo Forestal (FSC, por sus siglas en inglés), de SmartWood y del CCMSS, que garantizan que la producción de recursos maderables se realiza con prácticas sustentables.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Las prácticas sustentables incluyen normas de monitoreo, impacto ambiental, derechos y responsabilidades de tenencia y uso, planeación

A partir de la 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 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.

Cabe destacar que los ingresos 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 WWF.

Desde el punto de vista organizativo la empresa forestal se encuentra 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.

Administrativamente las empresas comunitarias de Ixtepeji tienen una estructura de gerencia comunitaria, basada en comités coordinadores que dirigen las operaciones de cada empresa y se organizan mediante sus respectivas instancias administrativas. El comité coordinador efectúa 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.

---

del manejo, relaciones comunitarias y derechos de los trabajadores, factibilidad económica y empresarial y operación forestal. Para mayor detalle sobre estas normas consúltese la página *web* del Consejo Civil Mexicano de Silvicultura Sustentable: <<http://www.ccmss.org.mx>>.

Por su parte, el Consejo de Administración se reúne cada dos meses, con la posibilidad de realizar reuniones extraordinarias. Dichas reuniones tienen por objeto evaluar el desempeño de las empresas y discutir planes, programas o cambios importantes en ellas, los que pueden ser llevados a la asamblea general de comuneros, si lo amerita el caso.

### *Pueblos Mancomunados*

Los Pueblos Mancomunados están integrados por los municipios de Lachatao, Amatlán, Yavesía, las agencias municipales de Latuvi, Benito Juárez, Cuajimoloyas y las agencias de policía de La Nevería y Llano Grande; todos pertenecientes al Distrito de Ixtlán de Juárez. La superficie del Mancomún es de 29 430.86 hectáreas.<sup>6</sup> En su reglamento interno se señala a los comuneros de las ocho poblaciones como poseedores de todos los recursos: tierra, forestal, minería, hidráulico, fauna, solares. Los Pueblos Mancomunados se consideran como una comunidad indivisible, como un área comunal compacta y que cuenta con un legado histórico único de la República Mexicana.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> 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 Decimotercer Circuito en el estado de Oaxaca.

<sup>7</sup> 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 1740, en la época de la Colonia. En el siglo XIX se constituyeron como un territorio donde proliferaron distintas rancherías y puestos de vigilancia de éste frente a invasiones de otras comunidades y para ofrecer seguridad a los grupos de comerciantes que se desplazaban

Aunque el Mancomún tiene antecedentes históricos que le han dado cohesión y cierta identidad entre la población y su territorio, recientemente no todos los municipios están de acuerdo en ser parte de él. Desde finales de la década de los cincuenta, el municipio de Yavesía ha solicitado su separación, pero sin resultado legal, ello ha derivado en tensiones y conflictos intracomunitarios recurrentes. Pese a esto, informalmente Yavesía realiza actividades por separado, aprovechando los recursos de su territorio.

Pueblos Mancomunados es una de las experiencias que han logrado articular 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, en el cual se estructuraron las diferentes estrategias de desarrollo de proyectos productivos y empresas, así como 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, pues en este territorio surgieron las primeras empresas comunales de la región en materia forestal, ecoturística y de envasado de agua (véase el diagrama 2). Adicionalmente, mantiene el control de una empresa minera y ha

---

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.

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. Las decisiones importantes de las mismas se discuten en la Asamblea de Comuneros, la instancia de gobierno de mayor jerarquía, actualmente integrada por 1 901 comuneros de las ocho localidades.

Al igual que la mayoría de las comunidades de la Sierra Norte, Pueblos Mancomunados tiene reglas explícitas que regulan la manera de organización política de la comunidad, el papel de las empresas y las formas de acceso a los recursos comunitarios; a los derechos y las obligaciones y sanciones a las que pueden estar sujetos sus miembros. Las reglas descansan en las siguientes premisas: *El territorio comunal* es la base principal sobre la cual se desarrolla toda la cultura comunitaria, la tierra y los recursos naturales son propiedad comunal y todos tienen derecho de aprovecharlos pero también la obligación de proteger para conservar en forma común;<sup>8</sup> los *sistemas de cargos*, como el derecho y obligación de todos los miembros de la comunidad para participar en la organización política y social para decidir y contribuir en el destino de la misma;<sup>9</sup> la *asamblea de ciudadanos*, como la organiza-

<sup>8</sup> En este espacio físico se ubica la comunidad y sus habitantes, los suelos para cultivo, bosques, agua y en general los recursos naturales. (Sierra Norte. Información disponible en <<http://www.sierranorte.org.mx/home/index.php>>, 20 de octubre de 2008.)

<sup>9</sup> Este poder se desarrolla en las instancias de deliberación, decisión y ejecución comunitarias, teniendo a la Asamblea General como su máxima autoridad. Le siguen los consejos de ancianos, caracterizados como espacios de consulta y opinión. Cada año la asamblea elige a un grupo de ciudadanos que servirán como autoridades municipales o miembros de los múltiples comités civiles durante el próximo año (comité de agua potable, escuelas, de la carretera, de la fiesta patro-

ción civil de primera importancia en el pueblo, a la que pertenecen los hombres de los 16 a los 60 años de edad (en algunas comunidades, las mujeres también forman parte de esta organización);<sup>10</sup> y el *tequio*, como el trabajo comunal obligatorio y gratuito en obras de beneficio comunitario.<sup>11</sup> Estas reglas se expresan en los estatutos comunales

---

nal, etc.). En el ayuntamiento las autoridades municipales o cabildo incluyen un presidente (y su secretario), un síndico (y su secretario), un tesorero, de dos a cuatro regidores y varios policías/topiles. Estas autoridades están a cargo del funcionamiento y la administración del pueblo. Todo ciudadano eventualmente realizará una serie de cargos durante su vida. Tradicionalmente los cargos se han cumplido sin ningún apoyo económico, y por consecuencia representa un sacrificio grave para la economía familiar, pero conllevan un estatus de prestigio que aumenta en la medida que el ciudadano asciende en la jerarquía, adquiriendo puestos de mayor importancia. Una de las características notables del poder comunal, es procurar la toma de decisiones de forma colectiva; de esta manera, la asamblea determina las decisiones y su ejecución es realizada por una serie de órganos preestablecidos. (Sierra Norte. Información disponible en <<http://www.sierranorte.org.mx/home/index.php>>, 20 de octubre de 2008.)

<sup>10</sup> La asamblea puede ser de ciudadanos o comuneros: si es un asunto que tiene relación con el territorio será asamblea de comuneros, si es de carácter civil será de ciudadanos. Los adultos de más de 60 años pueden pasar, de acuerdo con su trayectoria y compromiso en la comunidad, a una instancia de consulta de los “mayores”, pero ya no participan directamente en la toma de decisiones. Esto permite recuperar y considerar sus experiencias de vida y saberes. Aunque cada vez más se abren espacios de participación femenina, no cabe duda de la preeminencia masculina en la dirección de la vida comunitaria en Pueblos Mancomunados.

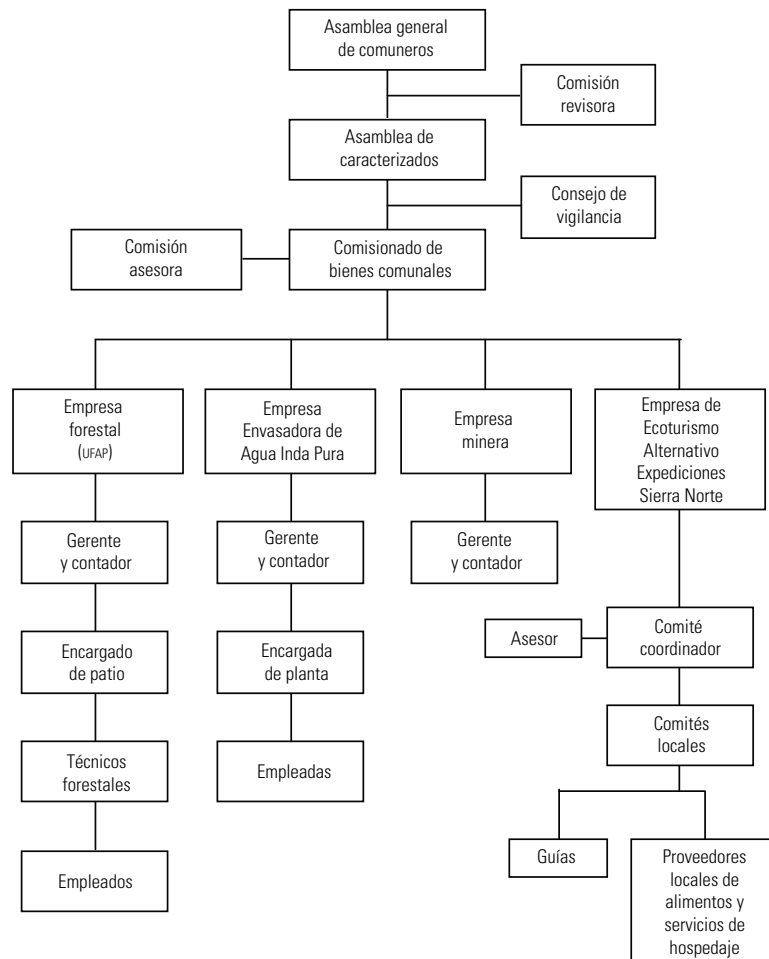
<sup>11</sup> Es una de las formas importantes en que se expresa la interdependencia que deben guardar los habitantes de un pueblo para satisfacer ciertas necesidades colectivas como la construcción y mantenimiento de los edificios públicos, el mantenimiento y la limpieza de las calles, los caminos, el cementerio, los puentes, el cuidado de los ríos, los manantiales y los bosques. El síndico es la autoridad a cargo de la dirección de los tequios. Todos tienen la obligación de trabajar, como también el derecho de disfrutar de sus resultados y decidir los trabajos que han de hacerse. (Sierra Norte. Información disponible en <<http://www.sierranorte.org.mx/home/index.php>>, 20 de octubre de 2008.)



y en los acuerdos que dan forma y rigen la institución comunitaria y se reflejan en la organización y operación de sus empresas comunitarias.

En segundo lugar está la denominada *asamblea de caracterizados*, que corresponde a una instancia para tomar decisiones expeditas y está integrada por 10 comuneros,

DIAGRAMA 2. ESTRUCTURA DE BIENES COMUNALES DE PUEBLOS MANCOMUNADOS Y SUS EMPRESAS



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. 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 hay un órgano de vigilancia que asegura la transparencia en el uso de los recursos financieros, el cumplimiento de los acuerdos de asamblea y las actuaciones del CBC.

A diferencia de las empresas comunitarias de Ixtepeji y siendo las primeras de este tipo en la Sierra Norte, los Pueblos Mancomunados han recorrido un camino más largo, acumulando experiencia a lo largo del tiempo, lo que los ha llevado a incorporar un sistema gerencial profesionalizado. Este esquema de gestión 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 retomada a partir de experiencias similares que habían adaptado ese mecanismo a sus empresas comunitarias, tal fue el caso del Ejido del Balcón en Guerrero y Nuevo San Juan en Michoacán. El esquema les permitió descentralizar decisiones y mantener mayor autonomía en la toma de decisiones. 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.

*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 19 000 hectáreas, manejada en forma colectiva por 450 comuneros.

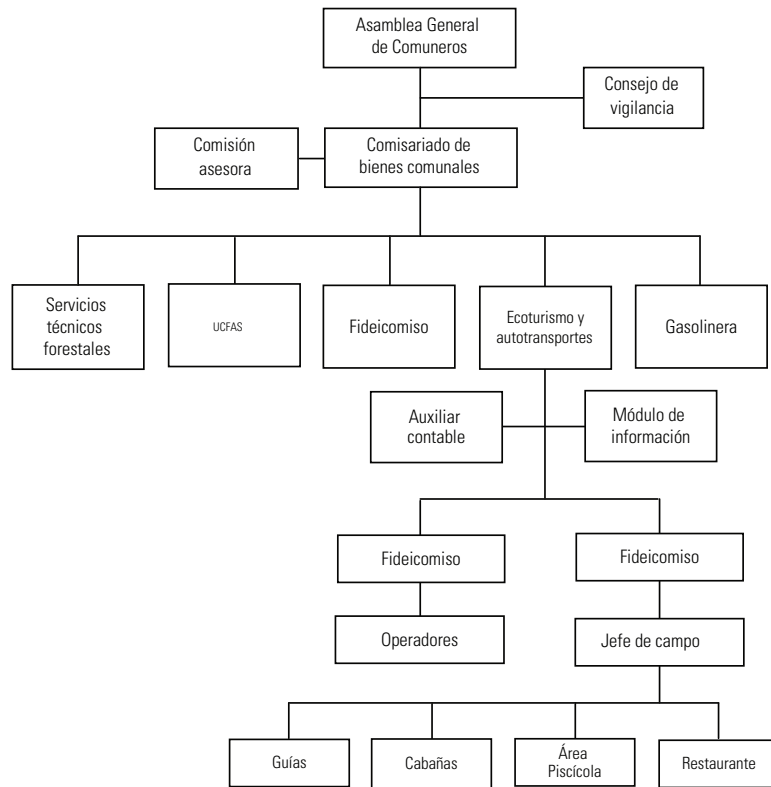
Desde finales de la década de 1980 la comunidad de Ixtlán se organizó para crear y administrar sus empresas. Entre éstas se encuentran la Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios, la empresa de ecoturismo y transportes, el fideicomiso, la gasolinera y Servicios Técnicos y Forestales.

El bosque es aprovechado por medio de las autoridades comunitarias. Los proyectos de aprovechamiento son enviados por el CBC a la Comisión de Vigilancia, que depura las propuestas para canalizarlas a la Asamblea General de Comuneros; órgano que en última instancia decide sobre las políticas de las empresas. Asimismo, hay una Comisión Asesora que supervisa las actividades de las empresas comunales y un Consejo de Administración que se encarga de la gestión cotidiana de las cinco empresas y designa a un gerente para cada una de ellas (véase el diagrama 3).

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 mediante 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.

DIAGRAMA 3. ESTRUCTURA DE BIENES COMUNALES DE IXTLÁN Y SUS EMPRESAS



## El turismo comunitario y la experiencia de Pueblos Mancomunados

En México, las actividades turísticas (también llamadas alternativas: ecoturismo rural y de aventura), adquirieron pasaporte de llegada entre los pueblos y comunidades indígenas por dos frentes: desde *la perspectiva de las instituciones gubernamentales* como un nuevo medio para su incorporación productiva al mercado nacional, mediante el aprovechamiento de sus ventajas comparativas al poseer las riquezas naturales y culturales que demanda el turismo; y por medio de *iniciativas comunitarias* autodirigidas que lo consideraron además de opción económica, como el mecanismo para reapropiarse y usufructuar los recursos naturales básicos para su existencia, de los que fueron privados al ser decretados muchos de sus territorios como Áreas Naturales Protegidas,<sup>12</sup> así como la oportunidad de mejorar su calidad de vida, fortalecer su organización social y valorar sus patrimonios identitarios.

En los últimos 10 años, desde los tres órdenes de gobierno se instrumentaron una serie de acciones para impulsar la creación de empresas ecoturísticas brindando recursos orientados a la dotación de infraestructura y equipamiento para la operación de establecimientos de

<sup>12</sup> En el año 2002, al interior de los polígonos de las 160 Áreas Naturales Protegidas se calculó una población de casi 1 500 000 personas, de las cuales 200 000 eran indígenas, 13.3% [CDI-PNUD, 2002].

hospedaje, principalmente del tipo cabañas. Tales acciones tuvieron como resultado la creación de 917 empresas sociales o comunitarias<sup>13</sup> que ofrecen sus servicios en los mercados nacional e internacional y que se concentran en entidades federativas reconocidas por su riqueza natural, cultural y con importantes comunidades indígenas [Sectur, 2006].

En esta actuación gubernamental los organismos encargados de la conservación de los recursos naturales han sido los más activos, pues como muchos de los espacios conservados y de importancia ecológica con los que cuenta el país se encuentran en los territorios propiedad de las comunidades indígenas, que los utilizan como los insumos fundamentales para su existencia, cualquier intento para su conservación requiere necesariamente de su participación, incluidos aquellos territorios decretados formalmente como Áreas Naturales Protegidas. Para estas instancias y para las organizaciones conservacionistas nacionales e internacionales, el llamado turismo alternativo, particularmente el ecoturismo, era una de las mejores opciones para la utilización “sustentable” de los recursos naturales que se querían conservar. En el fomento de esta actividad también confluyeron los organismos encargados del combate a la pobreza, que lo visualizaron como una opción de generación de empleos e ingresos para paliar la contracción que vivía y vive el campo mexicano.

Aunque el impulso al hoy llamado turismo de naturaleza ha implicado la concurrencia de distintos sectores gubernamentales, sociales y privados, todavía no se cuenta con una política clara y definida que haga avanzar dicha actividad.<sup>14</sup> No obstante, en el ámbito de la política públi-

<sup>13</sup> De las 1 239 empresas que identificó el inventario realizado por la Sectur, 74% eran de tipo comunitario o social, integradas principalmente por grupos rurales o indígenas.

<sup>14</sup> Una de las primeras acciones dirigidas a lograr la coordinación de las distintas dependencias que apoyaban el turismo de naturaleza la representa el Convenio General de Colaboración para el Desarrollo

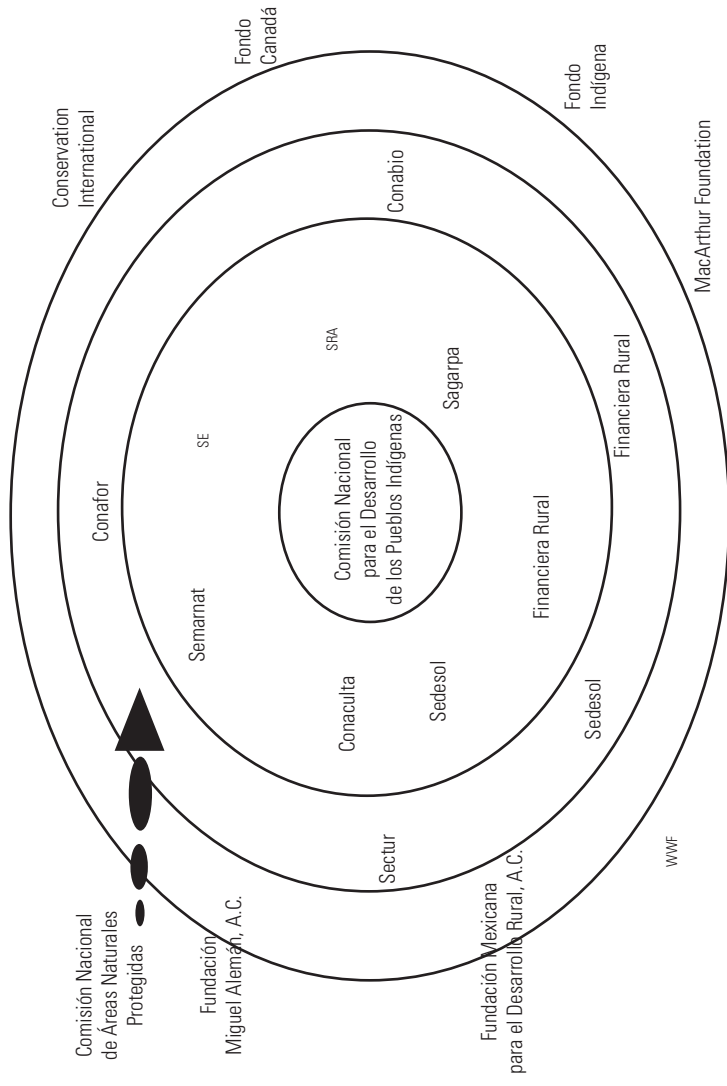
ca para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, los últimos tres años han sido intensos, pues se han generado por lo menos 31 programas de los ámbitos federal, estatal y de las organizaciones civiles que centran su objetivo específico en el fomento del turismo alternativo en comunidades y pueblos indígenas (véanse el diagrama 4 y el cuadro 3). En estos años, nuevas dependencias y organizaciones hacen su aparición, destacando las que provienen de perspectivas relacionadas con el cuidado del patrimonio cultural, la generación de conocimiento científico y tecnológico para la creación de bienes públicos, y la equidad de género. Las comunidades indígenas también han recibido apoyos de las organizaciones civiles, siempre que las propuestas contribuyan al logro de sus objetivos que, en la mayoría de los casos, se refiere al desarrollo sustentable y a la conservación de la biodiversidad.

Cabe mencionar que además de haberse multiplicado las instituciones gubernamentales y civiles interesadas en el fomento del Turismo Alternativo Indígena (TAI), se han diversificado los tipos y aumentado sus montos en forma notoria. Sin embargo, como los programas siguen siendo operados desde visiones sectoriales, más orientadas por sus objetivos específicos que por un enfoque de desarrollo de territorios que considere las necesidades de las comunidades que los habitan, se atomizan los recursos y minimizan los posibles resultados.

---

del Ecoturismo, Turismo Rural y demás Actividades de Turismo de Naturaleza firmado el 4 de octubre de 2004, con la participación de Semarnat, la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), la Secretaría de Turismo (Sectur), la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp), el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur), el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) y la Comisión Nacional Forestal (Conafor).

DIAGRAMA 4. PROGRAMAS DE APOYO AL TURISMO ALTERNATIVO INDÍGENA





CUADRO 3. PROGRAMAS DE APOYO AL TURISMO ALTERNATIVO INDÍGENA

<i>Programas gubernamentales con reglas de operación</i>	
<i>Institución</i>	<i>Programa</i>
Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	Turismo Alternativo en Zonas Indígenas
Comisión Nacional Forestal	Programa Pro-Árbol
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible
Secretaría de Economía	Fondo Nacional de Apoyos para Empresas de Solidaridad
	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Secretaría de la Reforma Agraria	Programa Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
	Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
	Programa de la Mujer en el Sector Agrario
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	Programa para la Adquisición de Activos Productivos
	Programa de Soporte
Secretaría de Desarrollo Social	Opciones Productivas
Financiera Rural	Programa Integral de Formación, Capacitación y Consultoría para Productores e Intermediarios Financieros Rurales
Comisión Nacional para la Cultura y las Artes	Programa de Apoyo a las Culturas Municipales y Comunitarias

*Continúa*

Continuación

<i>Programas gubernamentales sin reglas de operación</i>	
<i>Institución</i>	<i>Programa</i>
Comisión Nacional Forestal	Comunidades Indígenas y Biodiversidad: Proyecto de Conservación de la Biodiversidad por Comunidades Indígenas de los estados de Oaxaca, Michoacán y Guerrero
Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad	Programa de Desarrollo Forestal Comunitario
Financiera Rural	Programa de Restauración y Compensación Ambiental
Secretaría de Turismo	Programa de Financiamiento al Sector Turístico Rural
	Programa de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística
	Programa de Calidad Moderniza
Secretaría de Desarrollo Social	Estrategia 100x100
<i>Programas y organizaciones de la sociedad civil</i>	
<i>Organización</i>	<i>Programa/Fondo</i>
Conservación Internacional	Programa Noreste y Sureste de México
Embajada de Canadá en México	Fondo Canadá
Fondo Indígena	Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas de América Latina y el Caribe

Fondo Mundial para la Naturaleza	Programa Bosques Mexicanos
Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural	Programa de Microcrédito
Fundación Miguel Alemán	Programa de Turismo
MacArthur Found.	Programa de Ecología y Medio Ambiente
	Program on Global Security and Sustainability

Fuente: Elaboración propia.

## LOS PUEBLOS MANCOMUNADOS

En Oaxaca, el turismo es considerado en el Plan Estatal de Desarrollo Sustentable 2004-2010 como una alternativa a corto y mediano plazos para generar empleos, elevar los niveles de ingreso e impulsar el crecimiento económico. Además de los centros de playa se está impulsando el turismo rural y el ecoturismo. Al igual que en el resto del país, el turismo naturaleza es concebido como un instrumento para la protección del patrimonio natural y cultural y distintas dependencias públicas, federales y estatales, así como organismos de la sociedad civil e incluso organismos internacionales, canalizaron recursos para fomentarlo entre comunidades campesinas e indígenas en diferentes regiones del estado.

En un contexto de pérdida del valor de los productos forestales y agrícolas, de incremento de la migración por la falta de opciones laborales, de la creciente preocupación por la conservación de los bosques en las instancias gubernamentales federales, así como por el auge mundial de nuevos destinos turísticos naturales, los Pueblos Mancomunados iniciaron en 1998 en la comunidad de Benito Juárez, su incursión en las actividades turísticas, mediante ofrecimiento de hospedaje y alimentación en cabañas y comedores comunitarios; actividades de observación de flora y fauna, y recorridos por senderos para caminantes y ciclismo de montaña en cerca de 29 000 hectáreas de bosques nubosos de pino-encino.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Sus rutas para caminata y ciclismo de montaña integran una red de más de 100 kilómetros de senderos señalizados para diversas habilidades. En los bosques de la Sierra Norte de Oaxaca, uno de los más atractivos del mundo, en 60 minutos se pasa de un clima seco y caliente hasta las montañas frías y húmedas donde ocasionalmente cae nieve; y se puede observar una gran cantidad de plantas endémicas, aves, reptiles y mamíferos. *Expediciones Sierra Norte*. Información disponible en <<http://www.sierranorte.org.mx/home/index.php>>, 20 de octubre de 2008.

Por la gran experiencia de gestión de recursos, las autoridades formales y de los bienes comunales de Pueblos Mancomunados, solicitaron financiamiento para los nuevos proyectos de ecoturismo que se generaron en Benito Juárez y en las otras comunidades; obteniendo diversos apoyos tanto por su origen como por sus montos y destino.

En el ámbito nacional los recursos fluyeron de los tres órdenes de gobierno, municipal, estatal y federal; del entonces Instituto Nacional Indigenista, de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas; la Secretaría de Turismo; la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas; la Comisión Nacional Forestal; la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, y la Secretaría de Desarrollo Social. Internacionalmente destacan los apoyos y donativos otorgados por el Fondo Canadá y de la Comisión de Cooperación Ambiental, a través del Fondo de América del Norte para la Cooperación Ambiental (FANCA).<sup>16</sup> Cabe mencionar que no menos importantes fueron las asesorías y acompañamientos técnicos y científicos de instituciones de educación tanto locales y estatales como nacionales. Con todo lo anterior se inició la integración de la red de senderos rurales señalizados y se construyeron cabañas en la mayoría de las localidades de los Pueblos Mancomunados.

A partir de esos resultados la percepción del turismo como un nuevo nicho de oportunidad productiva, económica y de desarrollo para el Mancomún se fortaleció en la región y otras comunidades hermanas iniciaron actividades similares (véase el cuadro 4). En esos años se llegó a considerar al turismo alternativo como la actividad principal a fomentar en la región, dado que podría resolver los problemas del lugar.

También en 1998, se creó la empresa Expediciones Sierra Norte, administrada y operada por ellos mismos, para

<sup>16</sup> En 1998 el Fondo Canadá aportó 10 000 dólares y el FANCA, entre 1999 y el 2000 les proporcionó 50 000 dólares.

CUADRO 4. AÑOS DE INICIO DE LOS PROYECTOS DE ECOTURISMO EN LAS COMUNIDADES DE PUEBLOS MANCOMUNADOS

<i>Comunidad</i>	<i>Año de inicio</i>	<i>Denominación comunitaria</i>
Benito Juárez	1998	Comité de Ecoturismo de Benito Juárez
San Antonio Cuajimuloyas	1998	Comité de Ecoturismo de San Antonio Cuajimuloyas
San Isidro Llano Grande	1998	Comité de Ecoturismo de Llano Grande
Santa Martha Latuvi	1999	Comité de Ecoturismo de Santa Martha Latuvi
Santa Catarina Lachatao	1999	Comité de Ecoturismo de Santa Catarina Lachatao
La Nevería	2000	Comité de Ecoturismo de La Nevería
San Miguel Amatlián	2002	Comité de Ecoturismo de San Miguel Amatlián

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.

comercializar en forma directa los servicios y actividades ecoturísticas.

Actualmente se impulsan siete proyectos ecoturísticos<sup>17</sup> que operan bajo la figura de Sociedad de Solidaridad Social; ofrecen servicios de hospedaje en cabañas, casas particulares o área para acampar; alimentación en comedores comunitarios o particulares; y guías turísticos y renta de equipo para las caminatas por los senderos señalizados (véase el cuadro 5).

Si bien en un principio hubo una tendencia a la repetición en la construcción de infraestructura de hospedaje<sup>18</sup> y en la promoción de actividades similares (caminatas, paseos en bicicleta o caballo); en la actualidad los proyectos más jóvenes han entendido la importancia de la diferenciación y están explorando aspectos más vinculados con la cultura (Lachatao y Amatlán) y de interacción (La Nevería), promoviendo la modalidad de hospedaje con familias de la localidad, buscando ofrecer al visitante una convivencia más cercana y genuina con la gente de la comunidad, orientándose cada vez más a la conformación de productos turísticos que combinan ecoturismo con turismo cultural y rural.

En las empresas ecoturísticas de los Pueblos Mancomunados los usos y costumbres de las comunidades determinan su estructura organizacional, la cual se rige por el sistema de cargos y tequios; que ocasiona la rotación de puestos y por ende, la falta de continuidad en los proyec-

<sup>17</sup> Aunque se tenía contemplada a Santa María Yavesía, la comunidad ya no tiene proyecto comunitario de ecoturismo, por ello no se incluyó en este trabajo.

<sup>18</sup> Los inmuebles de las empresas están contruidos conforme al proyecto conceptual proporcionado por el Departamento de Infraestructura de la Secretaría de Turismo Estatal. Los muros son de adobe acabado rústico; los techos, de losa con acabado exterior en teja e interior con lambrín de madera; los pisos, de concreto con loseta de cerámica rústica; los baños, con azulejo vitrificado en muros y pisos, muebles de baño e instalación hidro-sanitaria nueva; cuentan, además, con chimenea, mobiliario, ventanas y puertas de madera.

CUADRO 5. PLANTA TURÍSTICA DE PUEBLOS MANCOMUNADOS

Comunidad	Hospedaje		Alimentación			Otras	
	Cabañas	Capacidad	Comedor	Capacidad	Teléfono	Internet	
Benito Juárez	6	26	1	80	Sí	No	
San Antonio Cuajimuloyas	6	24	6	50	Sí	No	
San Isidro Llano Grande	6	25	1	60	Sí	Sí	
Santa Martha Latuvi	5	44	2	32	Sí	No	
Santa Catarina Lachatao	3	22	3	200	Sí	No	
La Nevería	5	20	1	50	No	No	
San Miguel Amatlán	2	20	2	20	Sí	No	

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.



tos debido a la renovación constante de los integrantes del Comité de Ecoturismo y del propio personal operativo.

En estas empresas participan en forma permanente 46 ciudadanos (véase el cuadro 6) designados por sus asambleas comunitarias, instancias que les otorgan el cargo por un año (algunos como responsables, guías o camaristas), la mayoría sin percibir un salario. Sin embargo, es importante señalar que en las comunidades se perciben dos tipos de participantes directos en los proyectos: 1) personas de los comités de ecoturismo nombradas por la Asamblea Comunitaria y que participan ya sea por cargo o como empleo, y 2) dueños de negocios que forman parte de la oferta de servicios turísticos de las comunidades. El caso más característico es el de los comedores particulares o comunitarios; y el servicio de alojamiento con familias de la comunidad, los criaderos de truchas, los talleres para la elaboración de ciertos productos típicos, etcétera.

Respecto a la administración de los proyectos y la organización del trabajo, a diferencia de otras experiencias similares; las funciones, aun las básicas, están bien delimitadas, lo que redundará en un mejor desempeño de las empresas. En general hay correspondencia entre el cargo y la función, ello habla del momento de consolidación actual de éstas. Como la mayoría de los participantes han tenido otras responsabilidades o cargos comunitarios (véase el cuadro 7),<sup>19</sup> tienen mejores condiciones para desarrollar las actividades que les plantea el proyecto turístico<sup>20</sup> y en todo caso, para aprovechar de mejor manera

<sup>19</sup> Pueden ocupar el puesto de agente municipal, secretario, consejo de ancianos, comité de la escuela, instructor voluntario contra el analfabetismo, asistente en la clínica de salud, responsable del comedor, topil, actividades eclesiásticas, entre otros.

<sup>20</sup> Todos los participantes directos de los comités de ecoturismo entrevistados manifestaron haber tomado *cursos y otras actividades de capacitación* de parte de la Secretaría de Turismo del estado de Oaxaca, la CDI y la Conafor; sobre temas que les permiten una mayor profesionalización y proporcionar un mejor servicio: guianza, especialización en diferentes actividades (ciclismo de montaña, campismo,

CUADRO 6. INTEGRANTES DEL COMITÉ Y/O GRUPO DE ECOTURISMO

<i>Comunidad</i>	<i>No. de integrantes</i>	<i>Integrantes del comité y/o grupo (por cargo o puesto)</i>
San Isidro Llano Grande	14	Coordinador y/o administrador, guías, camaristas, encargadas de los comedores
San Antonio Cuajimoloyas	11	Responsable, administrador, dos guías, recepcionista y seis señoras de limpieza
Benito Juárez	4	Presidente, secretario, tesorero o administrador y un guía permanente
La Nevería	5	Presidente, un guía permanente, encargada del comedor y dos camaristas
Santa Martha Latuvi	4	Administrador y dos guías, un camarista que también es auxiliar del administrador
Santa Catarina Lachatao	5	Presidente, secretario, tesorero y dos guías
San Miguel Amatlán	3	Presidente, secretario y tesorero

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.

los procesos de capacitación. No obstante, la rotación de individuos en los puestos directivos y operativos, obliga a emprender año tras año nuevas capacitaciones para los mismos puestos o actividades. La rotación de personas característica de estas empresas comunitarias se ha convertido en uno de los factores que menos contribuye a su desarrollo.

Respecto a cómo se distribuyen las tareas, es una decisión que se toma en la Asamblea Comunitaria, que es la mayor instancia de gobierno y en donde participan todos los miembros de la comunidad. De igual forma que se toman decisiones respecto a la asignación de cargos y la distribución de tareas, también las medidas o acciones en caso de incumplimiento de obligaciones por parte de los comuneros y aunque es poco común que se den estas faltas a la estructura social de la comunidad, las medidas de coerción comprenden una llamada de atención por parte de la autoridad local y/o una sanción económica.

Si bien la participación económica del ecoturismo, con relación a otras actividades productivas de las comunidades, aún es poca, su importancia radica en la capacidad de vincularse y potenciar otros emprendimientos, que contribuyen a la diversificación productiva de la región (véase el cuadro 8). De tal suerte que la agricultura de traspatio, la cría de truchas, el rescate y uso de la medicina tradicional, la elaboración de artesanías, la floricultura, la horticultura, la comercialización de nuevos productos del bosque, que se realizan y se articulan con la actividad turística, convierten a estos proyectos efectivamente en nuevos mercados para los productos tradicionales del campo. Así, en Pueblos Mancomunados, después de un primer momento de auge del turismo, la experiencia ha sido la de conservar las actividades económicas tradicionales, e incorporar las turísticas como expresión del

---

caminata, observación de aves); primeros auxilios, así como los de alimentación, camaristas y los de administración de empresas.

CUADRO 7. RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES EN EL PROYECTO DE ECOTURISMO

<i>Comunidad</i>	<i>Clave de participante</i>	<i>Cargo o puesto</i>	<i>Responsabilidades en el proyecto de ecoturismo</i>
San Isidro Llano Grande	Grande 1	A	A
	Grande 2	B	B1, B2
San Antonio Cuajimoloyas	Cuajimoloyas 1	C	C
Benito Juárez	Benito 1	B	B2
	Benito 2	B	B2
La Nevería	Nevería 1	D	D
	Nevería 2	F	F
Santa Martha Latuvi	Latuvi 1	E	E
	Latuvi 2	B	B2
Santa Catarina Lachatao	Lachatao 1	D	D

## Clave de los cargos o puestos

- A Camarista
- B Guía de turistas
- C Recepcionista de la oficina de ecoturismo
- D Responsable del comedor
- E Auxiliar del administrador
- F Presidente del comité de ecoturismo

## Clave de las responsabilidades de los cargos o puestos

- A Aseo de cabañas, suministro de blancos, amenidades, etcétera.
- B1 Labor de convencimiento en la comunidad para aceptar el proyecto
- B2 Dirigir caminatas y explicar atractivos
- C Registrar a los huéspedes, control de las reservaciones, cobro y entrega del dinero al comité
- D Preparación y venta de alimentos, atención al turista
- E Atención a los turistas
- F Recibir a los visitantes, llevar un control de turistas, coordinar las actividades que se ofrecen, rendir un informe mensual ante la Asamblea y cuando se necesita hace las veces de guía

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.

CUADRO 8. VINCULACIÓN CON OTROS PROYECTOS DE LA COMUNIDAD

<i>Comunidad</i>	<i>Otros proyectos comunitarios</i>
San Isidro Llano Grande	Por ahora no hay, pero en un futuro tienen pensado desarrollar proyectos de rescate de la cultura (medicina tradicional, artesanías, gastronomía) y la creación de invernaderos para el cultivo de productos orgánicos.
San Antonio Cuejimoloyas	Feria anual de hongos. Con la ayuda de los guías de ecoturismo, se lleva a los visitantes de la feria a recolectar hongos.
Benito Juárez	El servicio de autobuses comunitario ha mejorado, pues se aumentaron las corridas debido a la afluencia de turistas que necesitan ser transportados. Las ganancias del proyecto de ecoturismo son llevadas a la caja de ahorro de la comunidad. El comedor comunitario guarda una relación estrecha con el proyecto como parte de la oferta de servicios turísticos en el lugar.
La Nevería	Tiene programas de conservación de suelos, de agua, de agricultura intensiva y de floricultura. Todos relacionados con el aprovechamiento de los recursos naturales, que a su vez repercute en la actividad turística.
Santa Martha Latuvi	Hay un proyecto de separación de residuos en el que trabajan de manera conjunta el Comité de Salud de la comunidad y el de Ecoturismo. También están las granjas de truchas y el proyecto de producción de mermelada, la cual se ofrece a los visitantes para su venta.
Santa Catarina Lachatao	Proyecto de instalación de biodigestores en toda la comunidad.
San Miguel Amatlán	Con invernadero de tomates, criadero de venados, sembrado de hongo seta, bordados y tejidos, taller de pan y la banda del pueblo. Todos son parte de la oferta turística de actividades y productos de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.

proceso de diversificación y articulación productiva de la región.

No obstante, como la generación de empleos directos (46) es limitada y la de empleos indirectos (20) es temporal, y dado que muchos de éstos no tienen remuneración económica, las implicaciones más claras del turismo para los Pueblos Mancomunados se ubican en el ámbito social, al fomentar la valoración de los capitales naturales y culturales del territorio, promover el fortalecimiento o constitución de redes sociales, rescatando el “saber hacer” de la comunidad y contribuyendo mediante la capacitación a la conformación de un capital humano con mayores competencias laborales y de gestión. Que parte de las ganancias de las empresas se invierta en obras de beneficio comunitario: infraestructura en general, escuelas, comunicaciones y en otras de carácter popular como las fiestas religiosas, mejora las condiciones de existencia de las comunidades.

El tipo de trabajo que se genera en el turismo favorece la incorporación de las mujeres a las actividades remuneradas, principalmente cuando el sistema de tequio obliga a los ciudadanos activos al desempeño de labores voluntarias sin sueldo. Si esto coincide con momentos de afluencia turística, las mujeres son las que desempeñan todos los roles y aunque generalmente realizan las actividades relacionadas con la preparación de alimentos y la limpieza de las instalaciones, reproduciendo la división convencional del trabajo entre hombres y mujeres, tener acceso a recursos económicos adicionales representa un cambio de consideración.<sup>21</sup> No puede negarse que en la

<sup>21</sup> Con respecto a la participación de la mujer, el responsable de Cuajimoloyas comentó que, cuando hay saneamiento del bosque, las mujeres hacen de guías, pues los hombres tienen que cumplir con esa labor (tequio), por lo que actualmente hay ocho guías mujeres; sin embargo, no han sido integradas de manera formal, sino que participan de forma esporádica. Por su parte, el responsable de Amatlán manifestó que la mujer tenía participación de manera directa en la limpieza de

construcción de la equidad de género aún se tiene mucho camino por andar en los pueblos indígenas, pero es claro que el turismo no transformará por sí solo y de raíz, procesos con profundos determinantes económicos y culturales como éste.

Como se deriva de esta investigación del Mancomún, otra de las contribuciones importantes que tiene el turismo en las comunidades rurales es convertirse en opción de crecimiento y desarrollo personal para los jóvenes, sobre todo por su tendencia a la especialización y profesionalización de sus procesos.

Con relación a los impactos en la sociedad, el turismo ha fomentado la participación comunitaria y ha permitido que los habitantes tengan acceso a la tecnología debido a la incorporación en los procesos operativos de herramientas para optimizar el funcionamiento de sus proyectos.

En este contexto, es muy importante lo que los proyectos han representado para los participantes directos, pues no únicamente han aumentado su capacidad de gestión con las instancias gubernamentales y sociales, sino también incrementado su autoestima al apropiarse de nuevos conocimientos y habilidades, así como al revalorar su lengua, su cultura y sus costumbres. En Pueblos Mancomunados la presencia de turistas que demandan la convivencia con los indígenas y que valoran sus costumbres, lenguaje, gastronomía y cosmogonía, ha llevado a que algunas comunidades se decidan a rescatar su lengua, fomentando la participación de los ancianos en talleres para enseñar a los más jóvenes. Paradójicamente, la valoración que hace el mercado turístico de la cultura indígena, es lo que está fomentando su rescate y preservación y con ello, evita la pérdida de su patrimonio cultural.<sup>22</sup>

---

las instalaciones del proyecto y de forma indirecta, en los proyectos de los bordados, del hongo seta y en el cultivo de tomates; pues se ven beneficiadas al vender sus productos a los turistas.

<sup>22</sup> Con relación a los beneficios del turismo a la cultura, usos y costumbres de la comunidad; los agentes municipales de Llano Grande y

La apertura de las comunidades rurales e indígenas a la actividad turística puede implicar diversos riesgos, sobre todo en sus patrimonios tangibles e intangibles, debido entre otros procesos al fomento de una actitud de servidumbre entre los prestadores de servicio turístico o la comunidad, o por que se abren sus espacios cotidianos a personas de otras idiosincrasias y costumbres; sus impactos dependerán del modelo específico de turismo que se esté desarrollando y de la fortaleza de la organización social que los regule. En este caso, como en otras experiencias, lo que prevalece y se impulsa es un modelo de turismo que tiene como premisa que lo importante es *lo que las comunidades receptoras quieren del turismo y no lo que los turistas quieren de las comunidades*. Un turismo que pone en el centro de atención los intereses y necesidades de la población receptora, que comparte con los visitantes sus recursos naturales y su cultura pero en el que los turistas respetan las reglas definidas por los anfitriones. Un modelo en donde el turista es importante, pero en el cual no necesariamente siempre tiene la razón a cualquier costo.

Si bien los Pueblos Mancomunados, al igual que muchas otras comunidades, ante la necesidad de consolidar sus proyectos de turismo reciben a todos los tipos y perfiles de turistas que llegan a sus localidades, de igual manera a todos les hacen partícipes y sujetos de su reglamento

---

Cuajimoloyas comentaron que en este sentido, la comunidad se siente tomada en cuenta por personas que son ajenas a ella, al desear conocer su estilo de vida y su historia. El presidente municipal de Lachatao argumentó que se ha dado una revaloración de sus costumbres y gustos a partir de la llegada de turistas al municipio, pues se habían perdido algunos rasgos típicos de la comunidad en los jóvenes, como la comida (chichilo) y la apreciación cultural del temascal. La autoridad local de Llano Grande comentó que han tenido algunos turistas que se interesan por su historia, esto motivó que se diera una recopilación de esta información, para poder transmitirla, lo que ha repercutido al interior de la comunidad, pues a partir de ello, los jóvenes han podido conocer su historia.



de comportamiento.<sup>23</sup> De acuerdo con éste, los visitantes no pueden tirar basura ni llevarse cualquier objeto de la comunidad que no sea artesanal, esto incluye plantas, flores o animales. La elaboración de un plan de manejo de visitantes les permite establecer los espacios que quieren compartir y los que quieren mantener en resguardo o uso exclusivo. Así pueden evitar la enajenación de sus manifestaciones culturales o religiosas, pero también afianzarse como anfitriones y no como servidores.

La idea de que el turismo implica un riesgo de aculturación de las comunidades indígenas por tener contacto con personas de idiosincrasias y culturas diferentes, o que su cultura se trivialice al comercializarla para el visitante, puede ser un gran mito. Del fenómeno de la aculturación, en el caso de los Pueblos Mancomunados los agentes más poderosos lo constituyen los medios de comunicación que reproducen esquemas propios de la sociedad urbana, consumista y cosificada, y los movimientos migratorios a los que están permanentemente sujetos.

Por otro lado, el entorno ambiental no se ha visto afectado o modificado gravemente por la actividad; por el contrario, en tanto la actividad turística se sustenta en los bosques, ésta ha contribuido a su conservación al fortale-

<sup>23</sup> En cuanto a un reglamento para el turista, seis de los responsables indicaron contar con uno, mientras que el proyecto de Benito Juárez, no. Sin embargo, todas las comunidades tienen mecanismos de control, es decir, acciones para hacer que los turistas cumplan con las reglas de comportamiento de cada lugar. El procedimiento es parecido en todas las comunidades: aquellas que poseen un reglamento para turistas, lo colocan en un lugar visible de las habitaciones de las cabañas y/o cuando el turista llega a la Oficina de Ecoturismo y pide el servicio de hospedaje o de guía de turistas, se le informan y explican las reglas; en caso de infringirlas, se le llama la atención. Esta llamada de atención varía según cada localidad, puede ser por algún miembro del Comité que se encuentre en el momento de la infracción, o se lleva al turista ante la autoridad municipal o local. Incluso hay sanciones económicas, pero en el caso de La Nevería, se les puede obligar a desalojar las instalaciones de la empresa y de la comunidad.

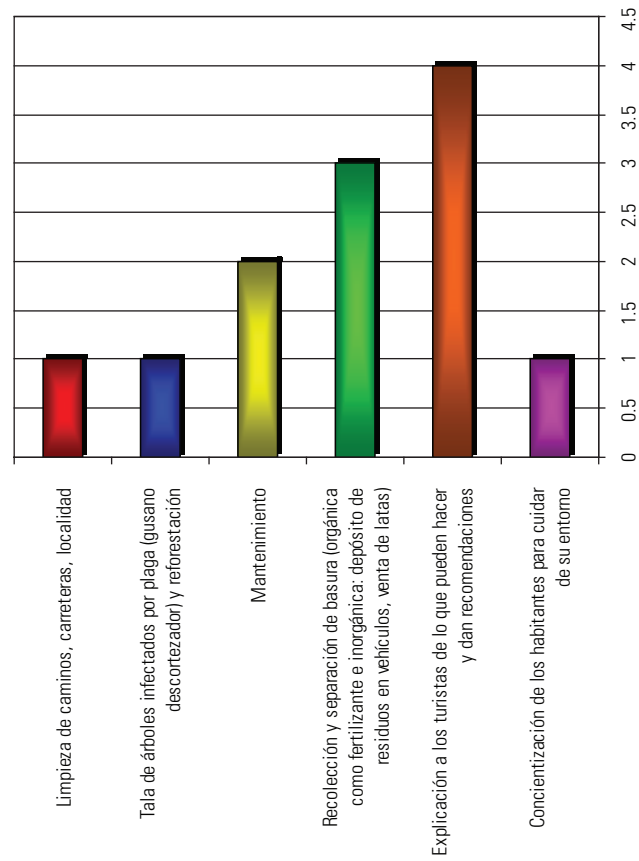
cer la apreciación y valoración de los habitantes de la región por sus recursos naturales. Pero también en minimizar los impactos por medio de tecnologías amigables con el ambiente y la implementación de programas de manejo de los residuos sólidos en los lugares del proyecto como en sus comunidades (véase la gráfica 1).

Después de más de 10 años de iniciada la experiencia de brindar servicios de turismo, los resultados son diversos. El proyecto turístico de Pueblos Mancomunados se ha constituido en una experiencia exitosa de utilización turística de sus recursos naturales, reconocida de manera nacional e internacional, no obstante, las comunidades que conforman el Mancomún siguen teniendo altos niveles de marginalidad y muestran intensos procesos de migración que las amenazan con el rápido envejecimiento y despoblamiento.<sup>24</sup>

La incorporación de Pueblos Mancomunados a los circuitos de turismo naturaleza en estos años, ha significado oportunidades para su desarrollo en tanto se han generado empleos y una fuente complementaria de ingresos, pero a la vez ha representado un nuevo reto para su manejo colectivo y para conciliar el beneficio de la comunidad y el de los participantes directos. Así, el turismo y sus beneficios no sólo se han conformado como un elemento polémico entre los miembros de la comunidad, sino también han abierto un nuevo frente de disputa con los agentes externos.

<sup>24</sup> Como otras zonas de Oaxaca, la región presenta una gran migración de hombres y mujeres jóvenes, sobre todo hacia Estados Unidos y ésto genera tasas de crecimiento medio anual negativo. La tendencia en las pequeñas localidades rurales de Latuvi, Benito Juárez y La Nevería es en particular crítica, ya que los jóvenes emigran una vez que concluyen los estudios de secundaria. No obstante la riqueza natural de la zona, la mayoría de las comunidades de Pueblos Mancomunados tienen niveles de marginalidad alta y media, Bertha Palomino y Gustavo López [2009].

GRÁFICA 1. MEDIDAS PARA EVITAR Y/O REMEDIAR LOS DAÑOS AL ENTORNO NATURAL



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.

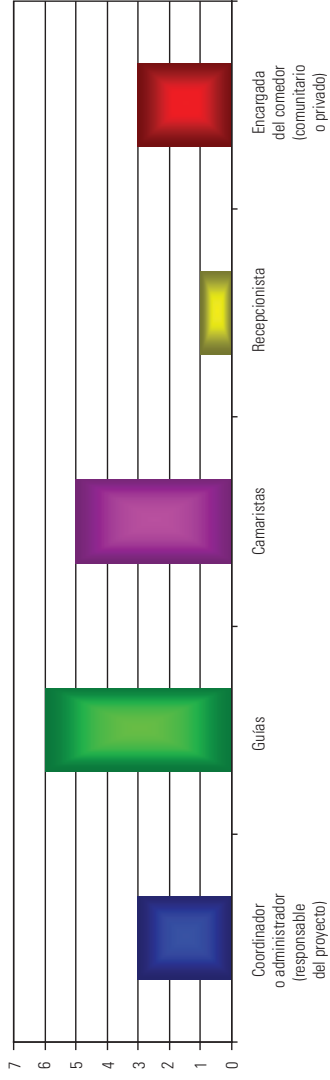
Como ya se mencionó, la mayoría de los participantes directos han sido designados por sus asambleas comunitarias siguiendo sus usos y costumbres, otorgándoles el cargo en el proyecto por un año sin percibir un salario. Sin embargo, algunas comunidades han decidido conceder una remuneración económica a determinados puestos, particularmente a los guías, que reciben el monto íntegro de un recorrido interno y la mitad por uno intercomunitario, y al de camaristas, quienes perciben una paga por cabaña limpiada o número de camas tendidas; mientras que a la mayoría de los responsables directos sólo se les otorga la comida como ayuda simbólica (véase la gráfica 2). El hecho de que algunas personas sí sean remuneradas y otras no, dificulta la operación de las empresas.

Con el proyecto de turismo la organización social de las comunidades de Pueblos Mancomunados se ha puesto a prueba. El uso colectivo de los recursos comunales, el trabajo no remunerado, la reciprocidad y las decisiones colectivas mediante las asambleas son presionados por los lineamientos que el turismo como actividad económica impone. La racionalidad del mercado, la eficiencia y la maximización de la ganancia como lógicas de la organización empresarial turística han querido imponerse por distintos medios sobre los usos y costumbres comunitarios: la intervención de las dependencias gubernamentales, federales y estatales; el quehacer de algunos organismos de la sociedad civil, pero también por la asimilación de estos principios por algunos de los miembros de las propias comunidades.

La visión de los actores externos de que el éxito atraviesa por el establecimiento de una concepción empresarial; por el fortalecimiento del capital humano, la profesionalización y permanencia de los funcionarios comunitarios en las empresas, ha implicado el constante cuestionamiento a los usos y costumbres comunitarios, que a fin de cuentas determinan la estructura organizacional del proyecto.

La respuesta de las comunidades del Mancomún a tales exigencias no ha sido homogénea, algunas (Benito Juárez-

GRÁFICA 2. CARGOS O PUESTOS REMUNERADOS



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado en las comunidades de Pueblos Mancomunados en octubre-noviembre de 2008.

rez, Llano Grande y Cuajimoloyas) introdujeron cambios en sus usos y costumbres al consentir que los ciudadanos que participaban en el Comité de Ecoturismo, sobre todo en la dirección, tuvieran una permanencia mayor a un año en sus puestos y recibieran remuneración por su trabajo, a fin de garantizar la continuidad en los proyectos que “el mercado exigía”. La experiencia demostró que si bien eso podía ser lo que el mercado demandaba de las empresas comunitarias para hacerlas “exitosas”, no necesariamente era la mejor manera de garantizar la gestión colectiva de los recursos comunitarios, su transparencia y sobre todo la distribución equitativa de los beneficios generados.

En la actualidad, algunas comunidades de Pueblos Mancomunados mantienen el sistema de rotación de cargos y del trabajo voluntario, designando a los integrantes de los comités de ecoturismo mediante asamblea comunitaria y otras, también privilegian la experiencia y capacidades específicas de los miembros, y establecen una remuneración económica que compense las exigencias de esta actividad de servicio. Pero todas han fortalecido los mecanismos de rendición de cuentas y de retribución a la comunidad mediante especie o recursos para obras comunitarias.

## Los retos de la gestión colectiva de recursos naturales, el ecoturismo comunitario y el desarrollo local

No cabe duda que las empresas comunitarias analizadas han tenido importantes logros para constituir esquemas de aprovechamiento racional que han contribuido a la generación de empleos e ingresos para el desarrollo de sus propias comunidades. Mediante sus organizaciones, proyectos, productos y empresas, las comunidades han recorrido caminos nada fáciles y lo han hecho a diferentes ritmos y con recursos limitados; 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, las comunidades suelen responder de manera desigual a los retos que les va 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.

Las circunstancias en que se desenvuelven las empresas comunales en la actualidad se pueden identificar a partir de varios retos que podemos ubicar en los ámbitos sociopolítico, económico, institucional, administrativo y de desarrollo local.

## EL RETO 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 sus proyectos productivos. Esta situación se refiere principalmente a que mientras las comunidades persiguen objetivos de subsistencia a partir del beneficio común de sus recursos y mecanismos de reciprocidad, la inserción en los mercados las 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.

Así, 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 del servicio comunitario, con remuneración simbólica o incluso sin ella. Las iniciativas de gestión de las empresas se ven entonces como una extensión de las prácticas de gobierno tradicionales y de los servicios que brindan sus miembros mediante cargos obligatorios.

De lo anterior se han reconocido dos retos fundamentales que afrontan las organizaciones comunitarias: primero, el efecto que tendrá su creciente incorporación en lógicas de intercambio en el mercado o bien mediante los propios programas sectoriales federales y estatales, que promueven la incorporación de las comunidades a proyectos productivos vía diferentes modalidades de conservación de recursos y el medioambiente en los denominados servicios ambientales; segundo, la readaptación de las formas tradicionales de gestión de las empresas comu-



nitarias mediante esquemas “gerenciales comunitarios”, que parecen facilitar y mejorar los procesos de administración y gestión de aquéllas. El reto aquí sería la manera de incorporar estos esquemas, sin trastocar o erosionar las estructuras comunitarias básicas.

#### EL RETO 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 la centraliza el propio Comisariado de Bienes Comunales, apoyándose en la creación de pequeños comités coordinadores. En este caso los responsables de la gestión se capacitan en la práctica cotidiana o mediante programas estatales y federales durante el tiempo que dura su encargo en las empresas.

En el caso de empresas pequeñas, el problema suele ser mayor, ya que tienen menos recursos y oportunidades para resolver cuestiones de manejo administrativo y de los propios procesos de producción, lo cual las ha llevado al punto de la quiebra durante sus primeros años de operación. Estas empresas, suelen resolver parcialmente sus necesidades de administración contratando o recurriendo a servicios externos profesionales de gestión administrativa y fiscal.

De los casos analizados destaca que las comunidades de Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados generaron un cambio cualitativo en los procesos de gestión y administración, pues al reconocer las dificultades que enfrentan las instancias comunitarias en esta materia, decidieron

otorgarle en algunos proyectos 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 analizadas no es un sistema gerencial profesionalizado, sino esquemas centralizados en los comisariados que son elegidos por votación en las asambleas de la comunidad por periodos de tres años. Esto representa un grave problema, 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 cierta ineficiencia, por las discontinuidades en los procesos de administración y operación de las empresas, la pérdida de experiencia acumulada y la formación semiprofesional de cuadros adquirida por autoaprendizaje, lo cual crea una necesidad permanente de capacitación de los nuevos empleados. Con ello también parecen diluirse las visiones de desarrollo de mediano y largo plazos, ya que no es posible crear e instrumentar programas de desarrollo en horizontes de tiempo mayores a los que tradicionalmente dura la gestión y los cargos. De tal suerte que en algunos casos se pierde la oportunidad de abordar estratégicamente los esfuerzos para avanzar hacia la sustentabilidad.

Otro problema suele reflejarse en la indefinición de las responsabilidades 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, tales como la selección de personal, la comercialización, los proyectos de expansión, el destino de las utilidades, entre otros; primando los criterios comunitarios sobre los de gestión administrativa de las empresas.

Las empresas comunitarias tuvieron que desarrollar mecanismos de observancia, transparencia y rendición de cuentas debido a los recursos financieros importantes que han manejado, especialmente de los que provienen de las empresas forestales. 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.

#### EL RETO ECONÓMICO

Las empresas comunitarias han enfrentado diversos obstáculos de orden económico para garantizar su permanencia y desempeño. Cabe destacar que los negocios 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 maderables y no maderables del bosque.

En este aspecto cabe señalar la importancia que han tenido diversas fuentes de financiamiento a las comunidades para crear empresas en distintos ramos o desarrollar esquemas de expansión. Ha sido importante el acceso a recursos por parte de programas estatales y federales y mediante organizaciones internacionales como la WWF y la Comisión Ambiental para América del Norte.

Barton y Merino [2004: 108] señalan que hay 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 ellas tiene un manejo financiero sano. Esto es ciertamente válido para las empresas forestales, mientras que las de productos no maderables, de más reciente aparición, pasan por un

proceso 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. Cabe mencionar que las empresas de ecoturismo que se desarrollan actualmente han aprovechado la experiencia administrativa y financiera acumulada en los otros emprendimientos económicos, pero requieren procesos de apropiación en el área de la venta de servicios, que significa la incursión en el ámbito productivo terciario y una necesaria reconversión de la racionalidad productiva tradicional de las comunidades oaxaqueñas acerca de este trabajo.

En comparación con las empresas privadas, la naturaleza de las comunitarias permite generar cierto ahorro pues sus costos administrativos son menores debido a 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 tradicional de gestión comunal basado en la confianza por la pertenencia e identidad del grupo; a uno de carácter empresarial radica precisamente en lo que puede representar contratar un equipo de administración profesional que percibiría remuneraciones mucho más elevadas en comparación con las actuales.

Las empresas comunitarias forestales exitosas en la producción con mayor valor agregado tienen la posibilidad de hacerse llegar ingresos y ganancias importantes. Tal es el caso de la empresa forestal de Ixtlán, que ha desarrollado economías de escala en la fabricación de muebles y productos maderables. 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 estatal y nacional.

Las empresas comunitarias que tienen productos no maderables o servicios como el ecoturismo, el envasado

de agua de manantial y otros, suelen representar estrategias complementarias del ingreso de las comunidades pero no en su conjunto, sino para los empleados de dichas empresas y sus familias. Aunque sí se producen beneficios sociales de estas actividades cuando aquéllas contribuyen al desarrollo de obras y eventos sociales, de tal suerte que esta vía colabora a una redistribución económica en la comunidad y a la promoción de la equidad.

Las empresas comunitarias, especialmente las forestales, generan ingresos y utilidades importantes al año, cuyo uso se discute en las asambleas. En las comunidades se percibe que las empresas son fuente de empleo y reparto de ingresos, más que un negocio que deba manejarse con principios de rentabilidad económica. En general, la mayor parte de los ingresos se destina al pago de 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. Otras cantidades se destinan 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 economías familiares.

Cabe señalar que las empresas, si bien representan instancias primordiales para crear empleos, ingresos y generar obra social, no han resuelto del todo los problemas de bienestar, ya que en la mayoría de las comunidades estudiadas persisten fuertes procesos migratorios. En todo caso, las comunidades forestales con empresas comunitarias gozan de una posición relativamente mejor en términos de sus indicadores de bienestar si se comparan con otras de la región que sólo explotan materia prima,

que no cuentan con ningún tipo de empresa o carecen de recursos que explotar en sus territorios.

#### EL RETO INSTITUCIONAL

Las poblaciones analizadas han conformado 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 recursos de uso común.

Sin embargo, las comunidades estudiadas no son entes aislados. Es un hecho que hay distintas formas y grados de articulación de las comunidades forestales y sus empresas con otras instancias de gobierno y esquemas de intervención pública y no gubernamental. Estos esquemas de vinculación resultan indispensables, pues mediante ellos se regulan procesos relacionados con las formas de uso, acceso y comercialización de productos forestales. Además, por medio 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: primero, es la instancia que impone las formas de regulación del sector forestal mediante 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.

En el nivel estatal la situación es similar, ya que las comunidades 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 las secretarías de Turismo y 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, pues sus recursos y acciones se canalizan a otras áreas de gestión como salud y educación; por ello, las estructuras comunitarias siguen siendo los espacios más importantes de decisión política y económica. 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.

#### EL RETO DEL ECOTURISMO COMUNITARIO

Aunque el impulso de las actividades turísticas entre las comunidades indígenas ha estado marcado en general por tres perspectivas: conservación, combate a la pobreza y aumento de la competitividad; la premisa es conformar productos competitivos en los mercados nacional e internacional de acuerdo con los lineamientos establecidos por el propio sector.

El turismo no es una actividad inocua, pues siempre y en todas partes genera cambios en las sociedades en donde se implanta. Es una actividad ambivalente, pues supone ventajas y perjuicios, algunos de ellos irreversibles, en particular cuando interviene en ecosistemas frágiles y en sociedades vulnerables.

En las implicaciones que puede tener la actividad turística para las comunidades indígenas es determinante

el *modelo de turismo* que se impulse. Un turismo convencional que obedece exclusivamente a la racionalidad económica del mercado, que privilegia la satisfacción de los turistas por encima de la comunidad anfitriona, puede tener muchas implicaciones negativas para estas comunidades. Con el discurso de que lo importante es atraer turistas y que queden satisfechos para que dejen los “dineros turísticos”, se puede mercantilizar la comunidad, sus recursos naturales y su patrimonio cultural; su religión y sus expresiones artísticas; se puede romper su organización social y su estructura familiar. Si bien el turismo puede ser una oportunidad para su desarrollo económico y social, también puede representar una amenaza que puede acelerar su transformación o asimilación a las racionalidades del mercado.

En más de una década de política gubernamental de fomento al turismo alternativo las diversas instancias participantes siguen interviniendo a partir de visiones y ejercicios sectoriales casi exclusivamente de la propia institución acerca de la realidad deseable, y no con enfoques de desarrollo territoriales integrales. De tal suerte que el predominio de una orientación así, a pesar de los discursos que permean la gestión pública actual de transversalidad, concurrencia, y de la necesidad de la participación de los actores sociales involucrados en los procesos, impide dirigir los esfuerzos y recursos en forma conjunta y comprometida con la construcción social de objetivos comunes y consensados que mejoren la calidad de vida de los participantes en estas experiencias.

En principio, el turismo alternativo en comunidades indígenas puede ser una opción económica en tanto generadora de empleos e ingresos, mediante un proceso de reconversión productiva que requiere la adaptación de nuevas actitudes y aptitudes que no siempre están de acuerdo con su cultura, tradiciones y costumbres.

Aunque todas las instituciones coinciden en la importancia de la organización social al interior de las comuni-



dades y en la necesidad de ejecutar acciones que contribuyan a la conservación de su patrimonio natural y cultural, en la práctica fomentan una concepción empresarial para el manejo de los recursos comunitarios: privilegian el fortalecimiento del capital humano, la profesionalización y permanencia de los funcionarios comunitarios; aspectos todos ellos que cuestionan las reglas básicas de la organización social indígena.

En algunas experiencias eso ha representado un elemento de fractura en la cohesión comunitaria al convertirse en un factor de disputa entre los miembros de la comunidad, por el acceso a los recursos económicos en un ambiente de precariedad (alta marginación). Sobre todo cuando no hay una organización social fuerte que regule la disposición y disfrute de los recursos colectivos o que establezca procedimientos de distribución de los recursos generados por la nueva actividad. En ocasiones, la actividad turística que empieza a generar ingresos y mejores condiciones materiales de vida, también ha creado o reactivado conflictos por la tenencia de la tierra y el acceso a servicios públicos con poblaciones vecinas indígenas y no indígenas, poniendo en riesgo no sólo la viabilidad del proyecto turístico, sino la paz social.

El auge del turismo incrementa los riesgos porque la racionalidad del mercado turístico presiona a la estructura social comunitaria. El uso colectivo de los recursos comunales, el trabajo no remunerado, la reciprocidad y las decisiones colectivas mediante las asambleas son presionados por los lineamientos que el turismo como actividad económica impone. La racionalidad del mercado, la eficiencia y la maximización de la ganancia como lógicas de la organización empresarial turística han querido imponerse por distintos medios: la intervención de las dependencias gubernamentales, federales y estatales; el quehacer de algunos organismos de la sociedad civil, pero también por la asimilación de estos principios por algunos de los miembros de las propias comunidades.

La falta de reglamentos claros para la distribución de los recursos turísticos favorece la apropiación familiar o individual de los beneficios, más aún cuando son grupos o familias los que se encuentran al frente de los comités o de las empresas. Primero beneficia a los directivos de los comités o empresas, después a los empleados directos y luego a otros miembros de la comunidad que cuentan con algún recurso que puedan articular a la actividad turística. Una distribución desigual del ingreso puede crear una atmósfera de competencia entre los participantes del proyecto y entre los miembros de una comunidad rural. Aun en comunidades donde la organización es muy fuerte, como en el caso de Pueblos Mancomunados, se presentan fenómenos de apropiación privada de los recursos comunitarios generados debido al relajamiento de los usos y costumbres, o de las reglas de acceso y disfrute de los bienes colectivos. Pero también es la flexibilidad de la propia organización social lo que permite la corrección de las desviaciones, al tener la capacidad para la remoción de los administradores esgrimiendo su costumbre de selección de los encargados de los diferentes comités o puestos de responsabilidad para el funcionamiento comunitario, mediante la elección en asamblea y el cumplimiento de los cargos.

Las comunidades indígenas presentan diferencias en sus manifestaciones culturales y en su estructura social, en los mecanismos que han seleccionado para el acceso y disfrute de sus recursos naturales, y en el caso específico de este análisis, han adoptado estrategias diferentes para el desarrollo de las actividades ecoturísticas, por lo que las implicaciones de la actividad dependerán de tales particularidades. Así por ejemplo, en algunas comunidades se han conformado empresas o comités de ecoturismo constituidos por comuneros o miembros de la comunidad, a los cuales ésta autoriza para usar los recursos colectivos de manera privada a cambio, en el mejor de los casos, de algunas compensaciones monetarias o en especie (aportaciones para las obras comunitarias o las fiestas colectivas);

pero hay otras donde prima la integración de los comités con ciudadanos que cumplen un cargo no remunerado por un año, con base en el trabajo voluntario y la rotación de responsabilidades que evita la permanencia y apropiación de los recursos colectivos de manera privada, de manera que se garantiza o facilita la distribución de los beneficios en el conjunto de la comunidad mediante contribuciones para las actividades y obras sociales de uso colectivo.

Es conveniente reiterar que el conjunto de implicaciones ambivalentes en las que se desarrolla en la actualidad el turismo alternativo, tiene diversas expresiones y magnitudes de acuerdo con la comunidad que lo desarrolle. Un aspecto decisivo en esto es la cohesión social y la fortaleza de la organización que lo lleve a cabo, pero otro que indudablemente determina la intensidad de los efectos del turismo es el peso económico que tenga en las condiciones de vida de la población. Otros estudios realizados por este equipo de investigación, muestran que en experiencias como Pueblos Mancomunados en Oaxaca o en Nuevo San Juan Parangaricutiro en Michoacán, el turismo tiene un peso marginal ante el total de las actividades productivas que se desarrollan en estas regiones. Pero en la Costa Nahua de Michoacán o en algunos proyectos de la península de Yucatán, tal es la única opción económica de los lugares y, por lo tanto, la dinámica social y cultural está determinada y gira alrededor de ella, entonces es de esperarse que los efectos sean más amplios y profundos. De tal suerte que no pueden generalizarse sus implicaciones en las comunidades indígenas, sino sólo marcar los rasgos comunes y apuntar la necesidad de conocer en diversas experiencias concretas sus manifestaciones, para construir un panorama que dé mejor cuenta de lo que ocurre al respecto.

La organización social es en este tipo de proyectos comunitarios, la piedra de toque que asegura o impide su desarrollo. La estructura comunitaria tiene el poder de aprovechar al turismo en beneficio de sus habitantes en

términos de conservación de recursos, desarrollo social y crecimiento económico. En un contexto de comunidades con fortaleza organizativa, el turismo se levanta como la mejor opción para el mejoramiento de sus condiciones de vida, no sólo por su capacidad de crear empleos y generar ingresos, sino por impulsar nuevas actividades económicas y permitir la articulación de las existentes, sobre todo en las pequeñas comunidades campesinas.

Las implicaciones antes mencionadas pueden ser otras si se impulsa un modelo turístico diferente, sustentado en una racionalidad alternativa que ponga en el centro de la actividad el mejoramiento de la calidad de vida del turista pero también de la comunidad receptora; a la preocupación por la conservación de los recursos; al desarrollo de las potencialidades comunitarias; a la comprensión entre los humanos de distintas nacionalidades, religiones y culturas; al fomento a la tolerancia y la aceptación de los otros, con el fortalecimiento de sus patrimonios culturales y naturales.

El turismo, como en su momento la actividad forestal, se está convirtiendo en un elemento detonador de procesos que aumentan la capacidad de gestión de las comunidades: fortalece la autoestima de sus integrantes, facilita la revaloración de sus patrimonios naturales y culturales tangibles e intangibles, la recuperación de las manifestaciones culturales; el fomento de otras actividades económicas, mejorando así sus condiciones de articulación al mercado.

En fin, “un turismo que pueda contribuir a mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas, siempre que se convierta en una actividad socialmente solidaria, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedora y económicamente viable”. Sólo con una visión así, es posible una justa distribución de los beneficios entre todos los actores que participan en su desarrollo (Declaración de Costa Rica sobre Turismo Rural Comunitario, 28 de octubre del 2003).

## EL RETO DEL DESARROLLO LOCAL

Es claro que aunque las empresas comunitarias son generadoras de ingresos, empleos y obra social, e instrumentos valiosos para la conservación de la biodiversidad, su acción es limitada para resolver los problemas de marginación y exclusión que padecen esas regiones. Si bien no constituyen el eje fundamental del desarrollo local, su existencia proporciona a las comunidades mejores condiciones para aprovechar sus recursos naturales y los programas de apoyo gubernamental, a más de permitirles detonar procesos para mejorar sus indicadores de bienestar y su calidad de vida en general.

Hay que tomar en cuenta que en las comunidades y municipios que tienen empresas comunitarias no hay otras iniciativas y estrategias explícitas de desarrollo. En la práctica, el proceso de desarrollo local se expresa en esquemas disímboles que generan patrones desiguales en las condiciones de vida de las personas y las comunidades a las que pertenecen, pues hay casos de comunidades con empresas forestales comunitarias que logran adaptarse mejor que otras a una serie de circunstancias internas o factores exógenos, así como a las nuevas responsabilidades que se adquieren cuando se opera bajo la lógica del mercado.

Estos desequilibrios no podrán ser corregidos sólo con el perfeccionamiento de la gestión y administración de las empresas, sino con diversos cambios en el entorno social, político y administrativo de las propias comunidades y municipios. Las empresas comunitarias serían, en todo caso, un eslabón más de un proceso de articulación y de corresponsabilidad entre los distintos factores exógenos y endógenos que puedan contribuir en el diseño de propuestas explícitas para promover esquemas organizativos de desarrollo local.



## Bibliografía

- Alatorre Frenk, Gerardo [2000], *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*, México, Procuraduría Agraria-Juan Pablos Editores.
- Anta Fonseca, Salvador [2006], *El manejo forestal de la empresa comunitaria de Santa Catarina Ixtepeji, Oaxaca, México*, CCMSSM-Rights and Resources Initiative.
- Appendini, Kirsten y Monique Nujten [2002], “El papel de las instituciones en contextos locales”, Santiago de Chile, *Revista de la CEPAL*, 76, abril.
- Aranda Sánchez, José M. [2004], “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, Ciudad de México, Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, octubre.
- Arce Quintanilla, Óscar [1990], “Del indigenismo a la indianidad: cincuenta años de indigenismo continental”, *Indianismo e indigenismo en América*, México, Alianza Universidad.
- ASETECO [2002], *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, A.C.-CECAMO.
- Bailón Corres, 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.
- Barton Bray, David y Leticia Merino Pérez [2004], *La experiencia de las comunidades forestales en México. Veinticinco años de silvicultura y construcción de empresas forestales comunitarias*, México, Semarnap-INE.
- Carrasco, Tania [2002], *La realidad y retos del desarrollo de los pueblos indígenas del sur sureste en un México pluricultural*, México, Banco Mundial.
- Ceballos, D. [2005], "Productos forestales no maderables, una oportunidad de desarrollo para las comunidades forestales rurales. El caso de Pueblos Mancomunados de Oaxaca", México, *Revista México Forestal, Bosques y Selvas para Siempre*, 21, 13-26 de septiembre.
- Comisariado de Bienes Comunales [2002], *Reglamento de "Pueblos Mancomunados" de Lachatao, Amatlán, Yavesía y Anexos*, San Miguel Amatlán, Oaxaca, inédito.
- Comisión de los Pueblos Indios [2003], *Diagnóstico regional de la Sierra Juárez*, Guelatao, Oaxaca, Centro Coordinador para el Desarrollo de la Sierra Juárez, mimeo.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas [2003], *Programas y Proyectos del Instituto Nacional Indigenista*, México, Dirección de Operación y Desarrollo.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [2002], *Sistema nacional de indicadores sobre población indígena de México*, a partir del INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, México.
- Conafor [2004], *Inventario Forestal*, México.
- \_\_\_\_\_ [2005], *Proyecto de conservación de la biodiversidad en comunidades indígenas de los estados de Oaxaca, Michoacán y Guerrero, 8° Informe de Avance*, México, Conafor-Coinbio.
- CONANP [2007], *Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2001-2006*, <<http://www.conanp.gob.mx/programa>>.



- Durston, John [2000], *¿Qué es el capital social comunitario?*, Santiago de Chile, CEPAL.
- Dourojeanni, Axel [1993], *Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable: aplicados a municipios, microrregiones y cuencas*, Santiago de Chile, CEPAL-ILPES (Cuadernos del IILA, Serie Cooperación).
- Expediciones Sierra Norte, <<http://www.sierranorte.org.mx/home/index.php>>, 20 de octubre de 2008.
- Franco, Augusto de [2000], *¿Por qué precisamos de un desarrollo local integrado y sostenible?*, inédito.
- Funtowicz, Silvio y Bruna de Marchi [2003], “Ciencia posnormal, complejidad reflexiva y sustentabilidad”, Enrique Leff, *La complejidad ambiental*, México, Siglo XXI Editores-PNUMA-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/UNAM.
- García del Castillo, Rodolfo [1999], *Los municipios en México: Los retos ante el futuro*, México, Porrúa-CIDE.
- Gasca, José y Martín Mathus [2007], “Empresas comunitarias y desarrollo regional sustentable en la Sierra Norte de Oaxaca. Estudio de caso de Santa Catarina Ixtepeji, Pueblos Mancomunados e Ixtlán de Juárez”, ponencia presentada en el coloquio Regiones: construyendo sociedad en el siglo XXI, México, Coordinación de Humanidades-Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM, 26 y 27 de abril.
- Gobierno del Estado de Oaxaca, Secretaría de Desarrollo Turístico, Dirección de Desarrollo [2009], “Estrategia estatal de desarrollo, turismo alternativo [archivo de computadora]: Experiencia Oaxaca”, México, Gobierno del Estado de Oaxaca.
- Gómez E., Sergio [2000], “¿Nueva ruralidad? Aporte al debate”, ponencia presentada en el foro Soñando una nueva ruralidad, Santiago de Chile, julio.
- Guimarães Roberto, P. [2001], *Fundamentos territoriales y biorregionales de la planificación*, Santiago de Chile, División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos.

- Hiernaux Nicolas, Daniel [1997], “Espacio-temporalidad y las regiones”, México, *Ciudades*, 34, Red Nacional de Investigación Urbana.
- Iglesias, Noemí [2002], *Municipio y desarrollo territorial*, Argentina, Universidad Nacional de Comahue.
- Kliksberg, Bernardo [1999], “Capital social y cultura: Claves esenciales para el desarrollo”, Santiago de Chile, *Revista de la CEPAL*, 68, CEPAL, diciembre.
- López Pardo, Gustavo y Bertha Palomino Villavicencio [2001], “El turismo sustentable como estrategia de desarrollo”, *Los terrenos de la política ambiental en México*, México, UNAM.
- Maldonado Alvarado, Benjamín [2003], “Organización social y política”, Alicia Mabel Barabas, Miguel Alberto Bartolomé y Benjamín Maldonado (coords.), *Los pueblos indígenas de Oaxaca. Atlas etnográfico*, México, FCE-Secretaría de Asuntos Indígenas del Gobierno del Estado de Oaxaca-Conaculta-INAH.
- Martínez Luna, Jaime [2003], *Comunalidad y desarrollo*, México, Conaculta-Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño, A.C.
- Mathus Alonso, Martín [2006], *Las ciencias administrativas y el desarrollo regional sustentable en el estado de Oaxaca*, México, tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración/UNAM.
- Merino Pérez, Leticia [2000], *Conservación o deterioro. El impacto de las políticas públicas en las instituciones comunitarias y en los usos de los bosques en México*, México, Semarnap-INE-Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, A.C.
- OCDE [2001], *Programa Leader. Mejores prácticas de desarrollo local*, Correo UNESCO-OCDE.
- Ortega Ponce, Ludmila [s/f.], *Las comunidades indígenas forestales de la Sierra Juárez, Oaxaca*, ILPES-CEPAL.
- Ostrom, Elinor [2000], *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*, México, CRIM-UNAM-FCE.

- Palomino, Bertha y Gustavo López [2009], *Políticas públicas para el desarrollo integral, el caso del turismo alternativo en regiones indígenas*, México, Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, febrero.
- \_\_\_\_\_ [2005], *Evaluación de resultados 2001-2004 del Proyecto de Ecoturismo. Informe final*, México, Instituto de Investigaciones Económicas/UNAM-Comisión de los Pueblos Indios.
- \_\_\_\_\_ [2007], *Evaluación 2006 del Programa de Ecoturismo en Zonas Indígenas*, México, Instituto de Investigaciones Económicas/UNAM-Comisión de los Pueblos Indios, febrero.
- Porto Goncalves, Carlos Walter [2001], *Geografías, movimientos sociales, nuevas territorialidades y sustentabilidad*, México, Siglo XXI Editores.
- Pueblos Mancomunados: Lachatao, Amatlán, Yavesía y Anexos. Disponible <Trends.org/FT\_Spanish/documentos/Reuniones/Honduras04/I%20SANTIAGOESP.pdf>, 20 de octubre de 2008.
- Riego Artigas, Pelayo del [2004], *La agenda 21 local y el modelo DEYNA de Agenda 21 Local*, Madrid, Mundi Prensa.
- Sámano Rentería, Miguel Ángel [2004], “El indigenismo institucionalizado en México (1936-2000): un análisis”, José Emilio Ordóñez Cifuentes (coord.), *La construcción del Estado nacional: democracia, justicia, paz y Estado de Derecho*, XII Jornadas Lascasianas, México, Instituto de Investigaciones Jurídicas/UNAM (Serie Doctrina Jurídica, 179).
- Sánchez Bravo, Álvaro [2007], “Estrategia europea para el medio ambiente urbano”, Álvaro Sánchez Bravo (edit.), *Ciudades, medio ambiente y sostenibilidad*, España, Arcibel Editores.
- Sedaf [2002], *Resultados para el diagnóstico municipal para el desarrollo*, Secretaría de Economía, México, Gobierno del Estado de Oaxaca.

- Semarnat-Conafor [2003], *Gestión comunitaria para el uso sustentable de los bosques*, México, Proyecto de Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales de México-Procymaf (informe final)-Comisión Nacional Forestal.
- Sectur [2001], *Programa Nacional de Turismo 2001-2006. El turismo: la fuerza que nos une*, México, Sectur.
- \_\_\_\_\_ [2006], *Primer inventario de empresas y proyectos de turismo naturaleza*, México, Sectur.
- Sheer, Sara, Andy White y David Kaimowitz [2002], “Asegurando que los mercados incluyan a las comunidades forestales”, *Forest Tends*, inédito.
- SmartWood [2002], *Resumen Público de Certificación de Comunidad de Santa Catarina Ixtepeji*, certificado SW-FM-COC-166, SmartWood Program, <www.smartwood.org>.
- \_\_\_\_\_ [2004], *Resumen Público de Certificación de Comunidad de Ixtlán de Juárez*, certificado SW-FM/COC-147, SmartWood Program, <www.smartwood.org>.
- Toledo, Carlos y Armando Bartra [2000], *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas*, México, Semarnap-Plaza y Valdés.
- Trujeque, José Antonio [1999], “La legislación ambiental como marco de conflictos sociales”, México, *Frontera Norte*, 11 (21), enero-junio.
- Urquidi, Víctor [1998], “Economía ambiental: una aproximación”, *Comercio Exterior: Economía del ambiente y recursos naturales*, 48 (12), Bancomext.
- Vázquez, Alejandro, Alejandro Torres y Gerardo Bocco (comps.) [2000], *Las enseñanzas de San Juan para el manejo integral de recursos naturales*, México, Semarnat-INE-Gobierno del Estado de Michoacán.
- Velásquez Cepeda, María Cristina [1999], “Fronteras de gobernabilidad municipal en Oaxaca, México: el reconocimiento jurídico de los ‘usos y costumbres’ en la renovación de los ayuntamientos indígenas”, 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.
- Vidal, Natalia G. [s/f], *Acuerdos de empresas comunitarias forestales en México: identificando modelos exitosos*, inédito.
- Weitz, Raanan [1981], “Desarrollo Rural Integrado, el enfoque Rejovot”, México, *Ciencia y Desarrollo*, Conacyt, segunda edición.
- Wong-González, Pablo [2004], “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, Ciudad de México, Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, octubre.

*La gestión comunitaria de recursos naturales y ecoturísticos en la Sierra Norte de Oaxaca* es una obra del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó de imprimir el 10 de octubre de 2010. Se tiraron 300 ejemplares en impresión digital en Master Copy, S. A. de C. V., avenida Coyoacán, número 1450, colonia Del Valle, 03220, delegación Benito Juárez, México, Distrito Federal. La formación tipográfica estuvo a cargo de Irma Martínez Hidalgo, se utilizaron tipos Century Schoolbook de 11:13, 10:12, 9:11 y 8:10, sobre papel cultural de 75 gr y los forros en cartulina couché de 250 gr. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Héliida De Sales Yordi.