

Capacidades y estrategias comunitarias para la gestión integral de los recursos naturales en dos municipios de la Sierra Norte de Oaxaca

Alfredo Ruiz Martínez*

Antonio Maximino Carmona López

Silvia Olivia Ramírez Martínez

(Recibido: febrero, 2020/Aceptado: junio, 2020)

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es identificar y analizar las estrategias desarrolladas por las empresas comunitarias de Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez para el aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales, en un contexto social y cultural históricamente sometido a procesos de explotación y extracción de los bienes colectivos. Las empresas sociales de ambos municipios actúan bajo patrones de preservación de los recursos naturales y esquemas de gobernanza comunitaria. Sin embargo, la necesidad de obtener ingresos obliga a las organizaciones comunitarias a la realización de los bienes y servicios a través de su articulación con el mercado, lo que deviene en una tensión interna, entre la racionalidad económica y la reciprocidad. Los resultados muestran que las empresas comunitarias otorgan mayor valor a la preservación de sus recursos naturales y a la práctica de sus usos y costumbres para definir los alcances y dinámicas de su actividad empresarial.

Palabras clave: empresas comunitarias; economía solidaria; desarrollo sustentable; gestión integral de recursos naturales; Sierra Norte de Oaxaca.

Clasificación JEL: D71, P47; Q01, Q26.

* Dr. en Ciencias del Desarrollo Regional y Tecnológico, Profesor-investigador del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Oaxaca, correo rmalfredo56@gmail.com.

** Doctorante en Ciencias del Desarrollo Regional y Tecnológico, correo antoniocarmona710@gmail.com.

*** Maestra en Ciencias del Desarrollo Regional y Tecnológico, Profesora del Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Oaxaca, correo blue-jeans1@hotmail.com.

Capabilities and community strategies for the integral management of natural resources in two municipalities of the Sierra Norte de Oaxaca

Abstract

The objective of this paper is to identify and analyze the strategies developed by the community enterprises of Santa Catarina Ixtepeji and Ixtlán de Juárez for the sustainable use of their natural resources, in a social context and historically subject to processes of exploitation and extraction of collective goods. Social enterprises in both municipalities operate under patterns of preservation of natural resources and schemes of community governance. However, the need for income obliges community enterprises to carry out goods and services through their articulation with the market, which results in an internal tension, between economic rationality and reciprocity. The results show that community enterprises place greater value on the preservation of their natural resources and the practice of their uses and customs to define the scopes and dynamics of their entrepreneurial activity.

Keywords: community enterprises; solidarity economy; sustainable development; integral management of natural resources; Sierra Norte de Oaxaca.

JEL classification: D71, P47; Q01, Q26.

1. Introducción

Oaxaca, Chiapas y Guerrero son los estados del país con menor desarrollo, aproximadamente siete de cada diez habitantes de la entidad oaxaqueña viven en pobreza y altos niveles de rezago social. Las zonas metropolitanas de Oaxaca, Tuxtepec y Tehuantepec concentran a la mayor parte de la población; los flujos migratorios del interior del estado a las grandes ciudades reflejan el deseo y la ilusión de los pobladores por encontrar mejores niveles de vida y oportunidades de empleo.

En el estado de Oaxaca existe una fuerte presencia de pueblos originarios; 18 grupos étnicos y afromexicanos con su propia historia y cultura lo que permite distinguirlos unos de otros. Los agrupamientos territoriales indígenas no pueden concebirse desde un entendimiento aritmético occidental como el recuento de hogares y habitantes, sino como un conjunto de personas con una misma historia pasada, presente y futura; definidos físicamente y espiritualmente relacionados con la naturaleza (Díaz, como se citó en Zolla y Zolla,

2004). De ésta forma, la comunidad indígena es el espacio donde se manifiesta la identidad y el vínculo con la tierra y la territorialidad, el espacio es material y sagrado (Zolla y Zolla, 2004).

Con estos elementos no es difícil imaginar que las comunidades indígenas de la región de la Sierra Norte de Oaxaca, principalmente zapotecas, desplieguen energías y recursos para el control de su territorio. Desde finales del siglo pasado, las comunidades serranas obtuvieron sentencias judiciales favorables para eliminar las concesiones otorgadas a empresas públicas para el aprovechamiento de sus bosques. El capital social de las comunidades, como base de la cohesión y explicación de su dinámica, ha permitido la creación y fomento de empresas comunitarias dedicadas al aprovechamiento forestal, la prestación de servicios turísticos, la venta de gasolina y agua embotellada, entre otras actividades económicas. En este sentido, el presente documento analiza las capacidades y estrategias desarrolladas por las organizaciones comunitarias de los municipios de Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez para la administración de sus recursos naturales, en el primer apartado se realiza una revisión teórica sobre los conceptos de desarrollo sustentable, gestión integral de los recursos, economía solidaria y empresas comunitarias.

El segundo apartado presenta el estado actual de la actividad forestal y la prestación de los servicios turísticos en los dos municipios, el tercer apartado da cuenta de los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en ambas comunidades y finalmente se efectúan las conclusiones.

La investigación se realiza con un enfoque cualitativo y un diseño etnográfico, el alcance del estudio es descriptivo y explicativo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) apuntan que los diseños etnográficos tienen como propósito la descripción y análisis de ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas de grupos, culturas y comunidades. Inclusive, pueden abarcar la historia, la geografía y todas las dimensiones de un sistema social. Los responsables del proyecto de investigación ejecutaron una observación participante durante el periodo de julio a octubre del 2019, que se concretó en la realización de sesiones de trabajo con autoridades comunales y directivos y trabajadores de empresas comunitarias de Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez.

2. Revisión de la literatura

2.1. Desarrollo sustentable y gestión integral de los recursos

Señala Pigou (1932) que existe una tendencia generalizada entre los seres humanos por satisfacer sus necesidades presentes por encima de sus necesidades futuras, lo que compromete los recursos disponibles para las próximas generaciones y genera una desarmonía económica de largo alcance.

La responsabilidad intergeneracional se puso de manifiesto en el informe “Nuestro futuro común” presentado por la Comisión Brundtland al acuñar el concepto de desarrollo sustentable como “aquel tipo de desarrollo que provee las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para solventar sus propias necesidades” (Macías y Téllez, 2008).

Entre los objetivos que persigue el desarrollo sustentable o sostenible están los de tipo sociocultural, como promover la diversidad y reducir las desigualdades; los ambientales como conservar los recursos naturales y promover el uso de tecnologías que favorezcan el uso eficiente y sinérgico de ellos y; los económicos como implementar procesos productivos que generen los bienes y servicios necesarios para la sociedad, bajo criterios de empleo pleno y trabajo con sentido. Las estrategias para el logro de los objetivos se resumen en dos posiciones generales: quienes pugnan por establecer medidas correctivas, reformando las instituciones y el marco sociopolítico actual sin modificar el *statu quo* y los que abogan por un cambio que incluya una democratización efectiva y una redistribución de la riqueza y de los recursos productivos (Macías y Téllez, 2008).

Holguín y Sánchez (2014) consideran que la única vía para alcanzar el desarrollo sustentable, bajo una visión sistémica de lo social, político, económico y ambiental, es la gestión integral de los recursos naturales que permita reducir los efectos del cambio climático y otros impactos generados por el ser humano.

Siguiendo a López y Chan (2016), las palabras de gestión y manejo son sinónimos, entonces una definición operativa del concepto de gestión de los recursos naturales se refiere a “la toma de decisiones, la aplicación de estrategias, métodos y técnicas para regular, administrar y dirigir hacia un objetivo determinado la utilización de los recursos naturales y la evaluación de dicho proceso”.

Los objetivos e intereses de la sociedad en un momento determinado dan lugar al modelo de gestión de los recursos, se distinguen básicamente siete esquemas:

- i) extraccionismo, se basa en el uso masivo y acelerado de los recursos las leyes naturales del ecosistema;
- ii) proteccionismo, se tiene conciencia de las leyes naturales y se reconocen los efectos negativos de la explotación irracional;
- iii) sustentable, se consideran los tiempos naturales y sociales y se persigue el uso controlado de los recursos para satisfacer las necesidades actuales sin comprometer su disponibilidad para la generaciones futuras;
- iv) productivo, los recursos naturales son utilizados con criterios comerciales en una relación armónica con la naturaleza;

- v) tradicional, se respeta el uso de los recursos naturales de acuerdo a la cosmovisión, conocimiento y prácticas tradicionales de las comunidades;
- vi) técnico, los recursos naturales se explotan considerando la prevención y atenuación de los impactos ambientales basándose en conocimientos y técnica biológicas y;
- vii) socio-cultural, los bienes ambientales se utilizan para fines de subsistencia, productiva y comercial en el contexto de la cultura y valores de las comunidades originarias (López y Chan, 2016).

En términos pragmáticos, la gestión integrada de recursos naturales debe entenderse desde las siguientes formas de integración:

1. La integración de la gestión de los recursos naturales para todos sus usos, con el objetivo de evitar conflictos entre los que dependen de y compiten por el recurso.
2. La integración de intereses económicos, sociales, culturales y ambientales tanto de los usuarios directos de los recursos naturales como de la sociedad en su conjunto.
3. La integración de la gestión en todos los aspectos de los recursos naturales (cantidad, calidad y tiempo) que tengan influencia en sus usos y usuarios
4. La integración de la gestión en las diferentes fases del recurso natural

2.2. Economía solidaria y empresas comunitarias

En la década de los ochentas el pensamiento latinoamericano contribuye a la conceptualización teórica de la economía solidaria, Guerra y Da Ros (como se citó en Pérez, Etxezarreta y Guridi, 2009) identifican tres grupos fundamentales: el primero liderado por Razeto, el segundo tiene su origen en las reuniones promovidas por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores y, el tercero, gestado en Brasil con las aportaciones de Marcos Arruda y Paul Singer.

La economía solidaria en América Latina debe entenderse desde los procesos de apropiación y explotación del capitalismo, para Coraggio (2018) la economía social y solidaria es un modo de producción alternativo al capitalista que pone a las personas y a su trabajo en el centro del sistema económico, otorga al mercado un papel instrumental al servicio del bienestar colectivo y la protección de la naturaleza.

Quijano (2007) se cuestiona si existen actualmente sistemas alternativos de producción al capitalista, a lo que responde que históricamente el capital ha dominado a todos los demás modos de producción conocidos hasta ahora, de otra forma nunca hubiera podido existir y desarrollarse. Para el materialismo histórico la dominación proviene de la explotación que a su vez se sustenta en la propiedad privada de los medios de producción, entonces cuando el

sistema de propiedad es menos privado más próximo se está a la alternativa del capitalismo. Pero las experiencias de la propiedad pública, colectiva o comunitaria en el mundo no dan muestra de un cambio en las formas de dominio y explotación.

La respuesta se encuentra en otras dimensiones, la explotación consiste en el control de la fuerza de trabajo en beneficio de quien no es trabajador, se separa al trabajador del control de su fuerza de trabajo y de los recursos de producción, lo que se logra a través de la dominación. Así, la dominación social, estructurada y duradera es condición para que exista explotación. En este ámbito, el poder es una relación de dominación-explotación-conflicto entre los habitantes de una sociedad, presentada en el capitalismo como democracia donde existe igualdad jurídica y política de desiguales en el poder. De tal suerte que la existencia de una economía alternativa requiere de una estructura de autoridad alternativa a la del Estado capitalista, en la que predomine la reciprocidad como una relación social que controle el trabajo, los recursos y los productos y, de comunidad como una estructura de control democrático de la autoridad (Quijano, 2007).

En este contexto, las organizaciones solidarias se desenvuelven en un ambiente de tensión entre dos patrones de racionalidad: uno de mercado y otro de reciprocidad. Cuando la racionalidad recíproca es dominante la organización se desenvuelve bajo los principios del interés colectivo-individual, en cambio, cuando la racionalidad mercantil es determinante la organización se caracteriza por la acumulación de ganancias y el interés egoísta de los miembros. Maraño y López (2013) proponen como definición operativa la siguiente:

Las empresas solidarias son unidades económicas organizadas colectivamente con diversas características en términos de origen, tipo de organización, escala de operación, ámbito de actividad, dotación de recursos, vínculos con el mercado y el Estado; tienen como rasgo principal una nueva racionalidad no instrumental, centrada en relaciones sujeto-sujeto y una convivencia equilibrada entre los seres humanos y la naturaleza.

Las empresas comunitarias forman parte de la economía solidaria (Pérez, Etxezarreta y Guridi, 2009) en la medida en que se democratiza y socializa la actividad económica. Las primeras referencias sobre la economía comunitaria en nuestro continente se remontan a la década de los setenta, con el financiamiento del Instituto Latinoamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA para diagnosticar la situación de las empresas comunitarias campesinas en cinco países latinoamericanos cuya aparición se atribuye al proceso de reforma agraria en esas naciones.

Bosco (1972) entiende como empresas comunitarias campesinas a las que surgen de un proceso de transformación de la estructura agraria, se organizan alrededor de actividades agropecuarias, tienen una propiedad común de los

factores productivos y control comunitario del proceso productivo, los miembros aportan su trabajo a la empresa, requieren eventualmente de trabajo asalariado, las utilidades se reparten proporcionalmente al trabajo aportado por el socio y guardan una discreta relación con el Estado.

La asociatividad como base de la relación comunitaria, permite a determinados miembros de una sociedad a recibir mayores beneficios que de forma individual no alcanzarían, lo que puede explicarse desde diferentes enfoques, De acuerdo a Gasca (2014), la explicación se encuentra en el capital social que otorga cohesión entre los individuos alrededor de objetivos e intereses comunes. Al respecto, Coleman (como se citó en Ramírez, 2005) entiende que las organizaciones sociales forman parte del capital social y Putnam (como se citó en Ramírez, 2005) considera que el capital social se integra de confianza, normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico, éstas redes pueden ser cooperativas, clubes, partidos, etc., que producen beneficios sociales y sirven de molde para futuras experiencias asociativas.

Las comunidades de la Sierra Norte, inmersas en un sistema capitalista dominante, son poseedoras de un capital social único resultado de su historia y su cultura con profundas raíces de apoyo mutuo que garantizan la reproducción familiar y comunitaria. El trabajo no asalariado como una resignificación del trabajo opera en la reciprocidad y la solidaridad y, se expresa en el tequio y el sistema de cargos. En el ámbito sociopolítico los miembros de la comunidad se involucran en la toma de decisiones bajo una estructura no jerárquica, existe corresponsabilidad entre los actores y transparencia en el manejo de los recursos (Gasca, 2014).

Las empresas comunitarias en esta región surgen como una forma de organización alternativa al modelo extractivo de los recursos. Actualmente, las empresas comunitarias observan una lógica corporativa que se manifiesta en los órganos de dirección y se desenvuelven en una tensión interna: por un lado, la forma en que cumplen con sus valores y códigos comunitarios y, por el otro, los efectos de sus relaciones con el mercado como la monetización de la economía local que repercute en la lógica del trabajo comunitario (Gasca, 2014).

3. Explotación forestal y ecoturismo en la Sierra Norte

3.1. Características

La región de la Sierra Norte se ubica en la parte septentrional del estado de Oaxaca, se compone por los distritos políticos de Ixtlán, Villa Alta y Mixes con un total de 68 municipios y 635 localidades. La región es la menos habitada del estado con una gran cantidad de localidades menores a los 2 500 habitantes, por lo que es eminentemente una zona rural. Cerca del 93% de la población

se considera indígena perteneciente a alguna de las comunidades originarias de los chinantecos, zapotecos y mixes. El 76% de los pobladores de la región, mayores de tres años, hablan alguna lengua indígena (COPLADE, 2017).

Todos los municipios se rigen por sistemas normativos indígenas compuestos por los siguientes principios e instituciones: la comunidad y comunalidad, la asamblea u otras instituciones colectivas de deliberación y toma de decisiones, el servicio comunitario, el sistema de cargos, la equidad en el cumplimiento de obligaciones, el derecho a la diversidad, a la diferencia y la preservación de las normas e instituciones comunitarias (PO, 17, agosto de 2012). Sin embargo, cada comunidad indígena interpreta y expresa estos principios de acuerdo a su contexto histórico, social y cultural.

La pobreza en la Sierra Norte afecta al 82% de los habitantes y cuatro de cada diez personas viven en pobreza extrema. Las principales carencias de la población son el acceso a la salud, a la seguridad social y a los servicios básicos en la vivienda. Además, uno de cada diez niños entre seis y 14 años no sabe leer ni escribir. Con un número menor de habitantes que otras partes del estado, se generan diariamente 128 toneladas de residuos sólidos, volumen superior a lo generado en conjunto por las regiones de la Cañada y Sierra Sur (COPLADE, 2017).

En la región se registran 2.5 unidades económicas por cada 100 habitantes, que resulta un valor inferior al promedio estatal de 3.8%. La tasa de desempleo es baja (3%), sin embargo, la mitad de la población recibe en promedio menos de dos salarios mínimos y en su mayoría (63%) son trabajadores agropecuarios. La región contribuye con el 34% de la producción forestal maderable, básicamente madera de pino, y el 11% de la producción agrícola en la entidad. Los principales cultivos son el maíz, el limón y el café (COPLADE, 2017).

En este territorio, las comunidades de Santa María Ixtepeji e Ixtlán de Juárez han encabezado la lucha por la extinción de las concesiones para la explotación forestal y han recuperado el control sobre sus recursos naturales, el aprovechamiento forestal y la creación de empresas ecoturísticas son emprendimientos sociales que han adquirido el consentimiento y respaldo financiero de los comuneros.

3.2. Santa Catarina Ixtepeji

Santa Catarina Ixtepeji cuenta con 2 572 habitantes, mayoritariamente indígenas. El municipio se considera con un grado de rezago social medio y el 80% de su población vive en condiciones de pobreza (COPLADE, 2019). Los actores políticos del municipio son los ciudadanos activos, los que tienen voz y voto en la Asamblea General de ciudadanos; la autoridad municipal; la autoridad de Bienes comunales y; los representantes de los Comités.

La totalidad del territorio de Ixtepeji es comunal, lo que permite a los habitantes tener autonomía para poder controlar, aprovechar y cuidar sus recursos naturales. Cada comunidad del municipio tiene su propia forma de organización político-social y la asamblea general interna es su máxima autoridad. Los terrenos de Santa Catarina Ixtepeji se encuentran en una de las regiones terrestres prioritarias para la conservación de la biodiversidad en México llamada RTP-130 "Sierra Norte de Oaxaca-Mixe", así como el área de conservación de las aves AICA G1 debido a la presencia de la Chara, especie enana endémica y de distribución restringida en México.

En 1964 la comunidad de Santa Catarina Ixtepeji obtuvo su resolución agraria presidencial a favor de la constitución de sus bienes comunales, desde esa época tiene categoría de municipio y cuenta con 13 localidades. Al final de la década de los setenta, tras varios años de haber concesionado sus bosques y darse cuenta del despojo del que eran víctimas, se generó un movimiento promovido por las comunidades de la Sierra Juárez para evitar que las concesiones se volvieran a renovar y mediante sendos juicios de amparo interpuestos ante los órganos jurisdiccionales, se obtuvieron sentencias favorables que evitaron la renovación de las concesiones a empresas públicas y privadas (Abardía y Solano, 1995).

Ixtepeji fue una de las primeras empresas forestales comunitarias que se constituyó en Oaxaca con el apoyo de técnicos del Programa de Desarrollo Forestal de la SARH, y de esta manera se formó en 1983 la Unidad Productora de Materia Prima Forestal (UPMPF) de Santa Catarina Ixtepeji, como un proyecto piloto que se buscaba replicar en otras comunidades (ASETECO, 2002).

Entre 1982 y 1984 la comunidad enfrentó problemas de límites con la vecina Zoquiapam, lo que se resolvió con la división de los terrenos en disputa en partes iguales. Tras este periodo la comunidad asume el manejo de sus recursos forestales y empieza a trabajar la UPMPF, el abuso de poder en la asignación de cargos, la manipulación de las asambleas, la mala administración y la malversación de los fondos comunales generaron un conflicto interno en 1990. En 1993 se inicia un proceso de reconciliación y reestructuración de los órganos de gobierno, elaborándose un estatuto interno respecto a las funciones y cargos, y los derechos y obligaciones de los comuneros y ciudadanos. En cada caso se estipulan claramente las posibles sanciones en caso de incumplimiento. Se continuó el aprovechamiento maderable bajo un manejo sustentable con reinversión social, productiva y reparto de utilidades entre los comuneros.

Los habitantes de la localidad dependen principalmente de la producción forestal maderable y complementan sus ingresos con actividades agropecuarias y otros servicios que se han fomentado con el aprovechamiento de los bosques. De acuerdo al Estatuto Comunal del Municipio fue creada

con recursos de los propios comuneros la unidad productora de materias primas forestales y con los usufructos de ésta surgieron: el ecoturismo comunal, la industrializadora y envasadora de agua y, la destiladora de resina y derivados.

Los puestos de dirección y coordinación de las empresas comunitarias tienen una función elemental en su operación. Sin embargo, la permanente rotación de los responsables, debido a las normas internas de la comunidad, impide la especialización y profesionalización de los cuadros directivos; las personas designadas asumen de manera obligada estas funciones y son elegidas en Asamblea por su honestidad y conducta ejemplar. Actualmente operan las siguientes empresas comunitarias en el municipio: Unidad productora de materia prima forestal (UPMPF), Ecoturismo comunitario. Industrializadora y envasadora de agua, Destiladora de resina de pino y derivados y, Recolección de recursos no maderables.

3.3. Ixtlán de Juárez

El municipio de Ixtlán de Juárez es catalogado como un municipio con un grado medio de rezago social, determinado por el nivel de carencias de la población en el acceso a la educación, vivienda y salud (COPLADE, 2019). A diferencia de Santa Catarina Ixtepeji, Ixtlán presenta flujos significativos de migrantes hacia las ciudades del interior del país y los Estados Unidos de América.

Debido a la amplia cobertura de vegetación que posee la comunidad de Ixtlán de Juárez predominan los terrenos forestales que ocupan una superficie de 11 392 ha., de las que 4 460 ha. se encuentran destinadas a la conservación. También se cuenta con áreas destinadas a la restauración y recuperación con una superficie de 244 ha., entre las que destacan las superficies con alto grado de deterioro edáfico, áreas incendiadas y plagadas en restauración. Finalmente, se identifican terrenos conocidos como los no forestales con una superficie de 471.5 ha., donde destacan las áreas agrícolas, las de pastizales, asentamientos humanos y vías de comunicación.

En vísperas de concluir la concesión otorgada a Fábricas de Papel Tuxtepec para la explotación de los bosques, creció la inquietud de las comunidades por apropiarse del proceso de explotación de los bosques y se fundó la Organización para el Desarrollo Regional de las comunidades de la Sierra Juárez (ODRE-NASIJ) que marca el inicio de la lucha de los pobladores por recuperar el control de su territorio. A cinco años de haber finalizado la concesión, Ixtlán constituyó la Unidad Comunal Forestal, Agropecuaria y de Servicios de Ixtlán (UCFAS) y en 1997 abrió un pequeño taller de carpintería. A partir de esa fecha se inicia un proceso de modernización de las instalaciones, equipo y maquinaria de la

UCFAS orientado a mejorar su eficiencia y competitividad. En agosto de 2005 se inaugura una fábrica de muebles conformándose un complejo industrial.

En los últimos cinco años las ventas de la UCFAS ascendieron entre los 35 y 40 millones de pesos anuales, en un principio el dinero era destinado por la Asamblea para la realización de diversas obras, sin embargo, el interés de la comunidad no solo fue repartir los beneficios entre los comuneros y los trabajadores de la empresa sino también en reinvertir el dinero como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1

Reinversión del capital generado por la UCFAS por acuerdo de los comuneros

Porcentaje	Concepto
30%	Capitalización de empresas
20%	Reinversión en el bosque
30%	Apoyo al comisariado de bienes comunales y distribución a los socios de las empresas y para obras de beneficio social
10%	Reparto de utilidades entre los trabajadores de la empresa
5%	Estudio de manejo forestal
3%	Previsión social
2%	Sector agropecuario

Fuente: elaboración propia

En los últimos años, parte de las utilidades se han invertido en el fortalecimiento de nuevas empresas comunitarias, actualmente funcionan las siguientes empresas comunitarias: Unidad Comunal y de servicios, Comunidad agraria de Ixtlán (gasolinera), Servicios ecoturísticos “Shia-rua-via” y, Servicios técnicos forestales.

4. Resultados

El involucramiento con las comunidades de Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez permitió la celebración de reuniones de trabajo con miembros del comisariado de bienes comunales, del comité de ecoturismo y forestal y personal operativo de las empresas comunitarias. Con el uso de la herramienta cualitativa de grupos focales, los participantes definieron a través de auto-explicaciones una matriz FODA (acróstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el objetivo de formular un diagnóstico sobre la situación que guarda la gestión integral de sus recursos naturales.

Las fortalezas y debilidades se consideran como elementos endógenos de la organización, por lo tanto, son susceptibles de ser aprovechados o corregidos por los miembros de la empresa. Destacan el control que mantienen las comunidades sobre su territorio y sus recursos naturales y el marco jurídico que garantiza el ejercicio pleno de sus derechos de propiedad comunal. Las principales debilidades que se identifican son: la elevada rotación de personal con las deficiencias operacionales que esto genera y la escasa participación de las mujeres en los cargos de mayor responsabilidad (tabla 2).

Tabla 2
Fortalezas y debilidades identificadas por las comunidades
fortalezas debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la comunidad en la toma de decisiones de los recursos de uso común • Ambas comunidades cuentan con una organización para la operación de las empresas ecoturísticas • Ambas comunidades cuentan con un documento que guía su manejo forestal y el aprovechamiento de los recursos naturales para las diferentes actividades productivas. • Ambas comunidades cuentan con un ordenamiento territorial bien definido en donde se especifica el uso de suelo en todo el territorio • Ambas comunidades mantienen áreas protegidas para la conservación de la biodiversidad • Parcialmente se recibe apoyo técnico y logístico de instituciones de gobierno • Se han identificado otros grupos que se han beneficiado con el proyecto ecoturístico como lo son los comercios, restaurantes, panaderías, artesanos entre otros • Parcialmente el proyecto ecoturístico ha estimulado el surgimiento de otros proyectos productivos como las truchas (comunal y familiar). • Existen cooperativas u organizaciones proveedoras de servicios en torno al proyecto como: transportes (taxis), producción de truchas, productores de pan, productores de tortillas y agricultores que son beneficiados con el proyecto de ecoturismo • Parcialmente las personas perciben una mejora en el estado de sus recursos naturales específicamente en las zonas de conservación • Rotación cada dos años del personal asignado a cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitada capacitación al personal operativo y administrativo relativa al monitoreo de la biodiversidad • Escaso equipo profesional para la realización del monitoreo de la biodiversidad • Pérdida de experiencia acumulada • Desconocimiento de las técnicas y procedimientos relativos al seguimiento y monitoreo de la biodiversidad • Manejo inadecuado de las aguas residuales • No se cuenta con un inventario de condiciones actuales de los elementos biofísicos que sirvan como indicadores para futuras evaluaciones • No se cuenta con identificación de áreas en condiciones especiales que puedan afectar la cantidad de visitantes • No se tiene registro de la capacidad de carga de los sitios ecoturísticos • Las mujeres no participan equitativamente en el manejo de los recursos naturales • No existen condiciones para que los hombres y mujeres compartan responsabilidades en puestos gerenciales de las empresas comunitarias • El proyecto ecoturístico no ha llegado al nivel de autosuficiencia • El número de empleos generados directamente por las empresas comunitarias de ecoturismo son mínimos, en promedio cada empresa tiene 18 empleados • Las empresas comunitarias de ecoturismo aun no pueden generar ingresos para mejorar la infraestructura de las comunidades • Se desconoce el impacto ambiental que tiene el proyecto en áreas circundantes

Fuente: elaborado con información de las reuniones de trabajo.

Las oportunidades y amenazas tienen un carácter externo para las organizaciones sobre las que no es posible actuar directamente, la opción viable para la empresa es propiciar a través de acciones internas la articulación con el entorno, que le permita transformar esos elementos externos en beneficios propios. Las oportunidades que resumen el sentir de las empresas comunitarias pueden centrarse en el deseo de generar sus propios esquemas de organización vinculados al mercado y basados en el respeto a sus estructuras tradicionales de poder y cultura. Las amenazas se identifican en el crecimiento de la demanda turística del destino que se traduce en riesgos para la conservación de sus recursos (tabla 3).

Tabla 3
Oportunidades y amenazas identificadas por las comunidades

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de las formas tradicionales de gestión de las empresas comunitarias sin erosionar las estructuras comunitarias básicas • Aprovechar el vínculo con la Comisión Nacional para el conocimiento y uso de la Biodiversidad (CONABIO) para la capacitación e implementación de elementos para el monitoreo comunitario de la biodiversidad. • Establecer lineamientos dentro de la gestión para los proyectos que se impulsen el cuidado y conservación de la biodiversidad en las empresas comunitarias de ecoturismo y que tengan una continuidad con las administraciones subsecuentes • Diversificar las actividades ecoturísticas para brindar mayores beneficios a la población • Aprovechar las redes de colaboración para fortalecer la actividad ecoturística • Generar un mayor número de empleos para la población • Mayor involucramiento de la población en actividades de conservación • Creciente interés por el turismo vivencial o el turismo basado en las experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el destino aumente su afluencia originando efectos negativos en la biodiversidad • Pérdida de flora o fauna en los territorios • Falta de compromiso de los visitantes hacia el cuidado de la biodiversidad • Restricción del gobierno federal para el aprovechamiento de los recursos naturales hacia la actividad ecoturística • Mayor posicionamiento de otras empresas de ecoturismo que se refleje en la disminución de la afluencia turística • Pérdida de valor del cliente hacia el destino en relación del resto de la oferta • Incremento de pueblos mágicos en la capital del estado, así como en el resto de las regiones • La comercialización sigue siendo orientada hacia una comunicación masiva, sin valorar la diferenciación de los diversos segmentos del mercado

Fuente: elaborado con información de las reuniones de trabajo.

Los asistentes a las reuniones de trabajo establecieron objetivos, estrategias y acciones dentro del reconocimiento de su forma de gobierno y el tipo de propiedad del territorio y sus recursos; lo que constituye una premisa central para los esquemas de gestión integral. Los participantes coinciden en identificar como principal objetivo el fortalecimiento de la gestión integral de las actividades forestales y ecoturísticas.

Para cumplir con el objetivo se identificaron siete estrategias comunitarias:

- i)* Identificar deficiencias y áreas de oportunidad para incorporar tecnologías sustentables;
- ii)* Promover, establecer y consolidar proyectos comunitarios para el establecimiento de microempresas que ayuden a la conservación de la biodiversidad;
- iii)* Elaborar un programa de monitoreo comunitario para la evaluación permanente de los efectos de la actividad ecoturística en el entorno natural;
- iv)* Implementar un programa de capacitación de monitores comunales para que se encuentren en posibilidades de elaborar los registros de información ambiental y dar a conocer a la Asamblea los cambios observados en uso de los recursos naturales;
- v)* Establecer un sistema de recolección diferenciado de residuos;
- vi)* Diseñar un programa de educación ambiental dirigido a turistas con los principios de respeto a las especies y el desarrollo de cualidades humanas como la modestia y la humildad y;
- vii)* Elaborar un plan para la conservación de las especies endémicas.

En resumen, las comunidades de Santa Catarina Ixtepeji e Ixtlán de Juárez desarrollan una gestión integral de los recursos a través de dos reglas primordiales, la primera se refiere a una norma de apropiación que permite el uso sostenido de los recursos naturales y una segunda regla de provisión, asociada a las inversiones en la conservación de los recursos naturales. Desde esta perspectiva, las capacidades comunitarias de gestión integral de los recursos naturales están asociadas a la capacidad de elaborar y ejecutar las normas consensuadas para la conservación de los bienes colectivos.

5. Conclusiones

Las comunidades han logrado conservar sus recursos naturales sin la imposición de “medidas conservacionistas ortodoxas” que han llevado en otros lugares a la pérdida de los territorios comunales. De tal manera, que en los últimos diez años estas comunidades han desarrollado una importante actividad económica orientada hacia la producción forestal y ecoturística, donde la organización comunitaria ha sido un elemento central para lograr una gestión integral de los recursos. Se estima que la superficie actual de bosques es superior a la que existía hace veinte años y es producto de la ejecución de los planes de manejo forestal, manejo de áreas protegidas y ordenamiento territorial.

Los comuneros de Ixtlán de Juárez y de Santa María Ixtepeji otorgan a los bosques y a la fauna valores que pueden categorizarse como utilitario e intrínseco del ecosistema. Los habitantes revelan que no se presentan conflictos entre el uso y protección de los recursos naturales toda vez que la “explotación del bosque para obtener dinero no es lo más importante”. Otro valor vigente entre la comunidad es el uso medicinal de las plantas que se reproducen en el bosque, sobretodo especies nativas que por años han ayudado a la población en el tratamiento de enfermedades.

En el territorio de éstas comunidades no se permite la caza de animales o la tala de árboles, la mayoría de las habitantes reconocen los beneficios de restringir la explotación de los recursos y apoyan el uso moderado del bosque para el consumo, aunque el desempleo motiva la tala clandestina en algunas zonas. El aprovechamiento forestal y los servicios turísticos no muestran un impacto negativo sobre el medio ambiente debido a las restricciones impuestas a estas actividades económicas; únicamente el 25% de la superficie forestal está autorizada para su explotación comercial.

El principal problema de la gestión integral de los recursos, de acuerdo con la apreciación de los comuneros, está relacionado con la elevada rotación del personal asignado a cargos de dirección, tradicionalmente el encargo dura tres años y la asamblea designa una nueva administración la que ingresa sin conocimientos de la organización y la “curva de aprendizaje” resulta onerosa para la comunidad. Debe agregarse que las comunidades no identifican un “costo de oportunidad” en el uso y aprovechamiento del territorio y sus recursos, el valor es inalienable y los recursos naturales con valiosos *per se*.

La falta de participación de las mujeres en la política comunal y la toma de decisiones enfrenta los valores e instituciones de las comunidades con la ideología de derechos universales de libertad e igualdad, la lucha de las mujeres indígenas por abrir espacios de participación en los sistemas de usos y costumbres apenas inicia, es regla general en éstas zonas la discriminación de género y en muy contados municipios de la entidad oaxaqueña se presentan algunas excepciones (Vásquez, 2011). Sin embargo, la solución de estos conflictos debe ser cuestión de las comunidades y el empoderamiento de las mujeres indígenas, las contradicciones internas se resolverán en su momento y otorgarán a las mujeres el justo espacio que les corresponde.

Finalmente es necesario resaltar la tensión que se presenta en la gestión de las empresas comunitarias de Santa María Ixtepeji e Ixtlán de Juárez: por un lado el respeto y conservación de su cultura y recursos naturales y por otro, su articulación con el mercado como fuente de ingresos: Las presiones externas para las comunidades son potencialmente riesgosas e históricamente nocivas en la explotación de sus bosques; en un extremo se encuentra la idea desarrollista del Estado para incorporarlas al progreso industrial del país y en

el otro, la ambición privada disfrazada en inversiones y criterios de rentabilidad y eficiencia. Los miembros de las comunidades resuelven cotidianamente estas amenazas con el desarrollo de formas propias de organización y anteponiendo el interés colectivo sobre el individual.

Referencias

- Abardía, F. y C. Solano (1995). Empresas forestales en las Américas: Estudios de caso. Simposio sobre Aprovechamientos forestales en la Américas: manejo comunitario y sostenibilidad. Universidad de Wisconsin-Madison. *Institute for Environmental Studies*, Land Tenure Center.
- Bosco, J. (1972). Bases para la elaboración de una metodología de análisis de las empresas comunitaria campesinas. Material didáctico, núm. 195. Instituto Latinoamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Bogotá, Colombia.
- Coraggio, J. L. (2018). Economía social y solidaria. <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/economia-social-y-solidaria-jose-luis-coraggio>.
- COPLADE (2014). Plan municipal de desarrollo de Santa Catarina Ixtepeji 2014-2016. Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca. Oaxaca, México.
- COPLADE (2017). Diagnóstico regional Sierra Norte. Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca. Oaxaca, México.
- COPLADE (2019). Ficha técnica CG-COPLADE. Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca. Oaxaca, México.
- Gasca, J. (2014). Gobernanza y gestión comunitaria de recursos naturales en la Sierra Norte de Oaxaca. *Región y sociedad*, año XXVI, núm. 60. El Colegio de Sonora. ISSN 1870-3925.
- Hernández, R.; C. Fernández y M. P. Baptista (2010). Metodología de la investigación. McGraw Hill. México. ISBN: 978-607-15-0291-9.
- Holguín, M. T. y M. P. Sánchez (2015). La gestión integrada de los recursos naturales, agua y suelo como estrategia para mitigar el impacto del cambio climático. *Mundo Siglo XXI, Revista del CIECAS/IPN*, núm. 36, vol. X. "015. ISSN: 1870-2872.
- López, L. N. y J. G. Chan (2016). Marco conceptual del manejo de recursos naturales. *Revista latinoamericana de recursos naturales*, núm. 12. México.
- Macías H. y O. Téllez (2008). Los estudios de sustentabilidad. *Ciencias*, núm. 81, enero-marzo 2018.

- Marañón, B. y D. López (2013). Una propuesta teórica-metodológica crítica para el análisis de las experiencias populares colectivas de trabajo e ingresos. Hacia una alternativa social basada en la reciprocidad. En B. Marañón, ed., *La economía solidaria en México*. Instituto de investigaciones económicas. UNAM. México.
- Pérez, J. C.; E. Etchezarreta y L. Guridi (2009). Economía social, empresa social y economía solidaria; diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de economía solidaria*, núm. 1, junio 2009. España. Lankopi, S.A.
- Pigou, P. (1932). *The Economics of Welfare*. Macmillan and Co. London, England.
- PO (2012). Ley del sistema de medios de impugnación en materia electoral y de participación ciudadana. *Periódico oficial del estado de Oaxaca*. México.
- Quijano, A. (2007). ¿Sistemas alternativos de producción? En J. L. Coraggio, ed., *La economía social desde la periferia; contribuciones latinoamericanas*. Argentina., ed., I Altamira.
- Ramírez, J. (2005). Tres visiones sobre capital social: Bourdieu, Coleman y Putnam. *Acta republicana, política y sociedad*, año 4, núm. 4.
- Vásquez, V. (2011). Los derechos políticos de las mujeres en el sistema de usos y costumbres de Oaxaca. *Cuicuilco*, vol. 18, núm. 50, enero-abril 2011. México.
- Zolla, C. y E. Zolla (2004) *Los pueblos indígenas de México, 100 preguntas*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.