



**Universidad Michoacana de
San Nicolás de Hidalgo**
Facultad de Economía "Vasco de Quiroga"
División de Estudios de Posgrado

**Desarrollo local y empresa comunitaria. La Comunidad Indígena de
Cherán K´eri, Michoacán**

T E S I S

Para obtener el grado de

Maestro (a) en Ciencias en Desarrollo Local

P R E S E N T A

Luis Fernando Jerónimo Juárez

Director de Tesis

Dr. Eduardo Nava Hernández

Morelia, Michoacán, febrero 2017.



Resumen

En los últimos tiempos, los estudios en torno al aprovechamiento forestal han sido dispersos e interpretados desde distintos paradigmas; preocupados principalmente por la devastación ambiental, del uso racional de sus recursos y cómo a partir de su utilización, las comunidades pueden generar su propio desarrollo. Se trata a partir de conceptos como el de identidad comunitaria, la comunidad, la comunalidad, empresa social, articular un concepto propio de empresa comunitaria bajo el paradigma del desarrollo local comunitario y ofrecer una interpretación del fenómeno de la empresa comunitaria en tanto forma de gestión de sus recursos y bien de una comunidad indígena, siendo el caso, Cherán, Michoacán.

Palabras clave: Comunidad indígena, empresa comunitaria, desarrollo local comunitario, economía comunitaria.

Abstract

In the last times, the studies on the use of forestry have been dispersed and interpreted from different paradigms; concerned about environmental devastation, Of the rational use of its resources and how to use them to generate community development. It deals with concepts: community identity, the community, *comunalidad*, social enterprise, articulate an own concept of community enterprise under the paradigm of community development and offer an interpretation of the phenomenon of community enterprise as a form of management of their resources and property of indigenous community, being the case, Cherán, Michoacán.

Key Words: indigenous community, community enterprise, community development and community economy.



Universidad Michoacana de San Nicolás De Hidalgo



Facultad de Economía "Vasco de Quiroga"

División de Estudios de Posgrado

Desarrollo local y empresa comunitaria. La Comunidad Indígena de Cherán K'eri, Michoacán

TESIS realizada por **Luis Fernando Jerónimo Juárez**, bajo la asesoría del Comité Tutorial indicado, aprobada por el Jurado Sinodal y aceptada como requisito parcial para la obtención del grado de:

Maestro en Ciencias en Desarrollo Local

COMITÉ TUTORAL	JURADO SINODAL	NOMBRE	FIRMA
Tutor 1 (Director de tesis)	Presidente	Dr. Eduardo Nava Hernández	_____
Tutor 2	Vocal 1	Dr. Jorge Martínez Aparicio	_____
Tutor 3	Vocal 2	M.C. Juan Carlos Hidalgo Sanjurjo	_____
Tutor 4	Vocal 3	Dr. Felipe Orlando Aragón Andrade	_____
Tutor 5	Vocal 4	Dr. Francisco Javier Dosil Mancilla	_____

Morelia, Michoacán, febrero 2017



A Benito Juárez Santaclara †...

AGRADECIMIENTOS:

En la parte final del presente proyecto, como una forma de alejar el estrés, decidí leer *La maldición que pesa sobre la ley* de Franz Hinkelammert (2010); lectura que me ayudó a recordar lo que tiempo atrás, de una u otra forma, había entendido en torno a la existencia de Dios y su Sabiduría. Proviendo de una familia cristiana, se me hace difícil no agradecer a Dios.

Desde luego, esta investigación no hubiera sido posible sin el apoyo de las personas que guiaron este proceso. Un merecido agradecimiento por cuidar la estructura gramatical y ortografía para el Dr. Eduardo Nava Hernández, asesor de la tesis. Al Dr. Jorge Martínez Aparicio, por su rigurosidad en los comentarios, que acertadamente ayudaron a la formulación de la investigación. Un reconocimiento especial al M.C. Juan Carlos Hidalgo Sanjurjo por su apoyo incondicional y todos los comentarios vertidos. Quiero también agradecer al Dr. Orlando Aragón Andrade por acceder a ser lector y realizar acertados comentarios. Al igual, Dr. Javier Dosil Mancilla que me brindó su confianza y atinadas observaciones que ayudaron a mejorar la presente.

Merece un agradecimiento especial las instituciones que depositaron en mí la confianza, doy gracias a la división de estudios de posgrado de la Facultad de Economía de la UMSNH.

A sí mismo, a las personas que me motivaron a seguir en el proceso de formación: Francisco Rosas, Silvano Roque, Santiago Rojas, Salvador Adame, Dr. Casimiro Leco. A los compañeros y amigos de maestría: Carmen Hidalgo, Carlos Cisneros, Mauricio Montoya, Fernanda Chávez, Paquita, Rita, Toño Lebeo, Manuel, Fernando Anzaldo, Nadia, Caren y el resto. A los amigos que se hicieron en el trabajo de campo: Víctor Santillán y Edgar Martínez.

Doy las gracias a toda mi familia: Jerónimo Juárez, por todo el apoyo, confianza y paciencia que me brindaron. Merecido está el agradecimiento a mis abuelos: Carolina Leco, Abraham Jerónimo, Margarita Romero, Benito Juárez. A mis padres: Marcos Jerónimo y Norma Juárez. También a mis hermanos Liliana y Mario.

Sin duda alguna, a mis sobrinas que sobrepasaron mis momentos de estrés: Cristina y Rubí.

A lo largo de esta etapa he contraído muchas deudas, en los diferentes tiempos y lugares, a todos ellos un especial agradecimiento, pido disculpas a aquellas personas que no se encuentran inscritas en los párrafos anteriores y que fueron parte del proceso.

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1. La comunidad indígena y forestal de San Francisco Cherán	
Las comunidades forestales de México	8
Marco contextual de la comunidad de Cherán	11
Datos generales del municipio	11
La comunidad agraria: el devenir de la comunidad indígena	13
Historia del uso del bosque de la comunidad indígena de Cherán.....	19
El inicio de la mercantilización del bosque en la Meseta P'urhépecha	21
Cambio de orden en el uso de los recursos forestales comunitarios	24
El primer caso de forestaría comunitario.....	27
El incremento de la tala clandestina del bosque y el retroceso de la forestaría comunitaria.....	28
El desarrollo de la forestaría comunitaria	32
El aprovechamiento forestal no maderable. La planta de resina General Lázaro Cárdenas.....	36
La empresa forestal comunitaria	38
El impacto de las políticas neoliberales	42
La tala irracional del bosque y la irrupción del crimen organizado	46
Reflexiones finales de capítulo	50
Capítulo 2. Análisis teórico de la empresa comunitaria, economía comunitaria y desarrollo local.	
Aproximación al estudio de los bienes comunes	52
La tradición comunalista	54
La comunalidad	55

La comunidad: una mirada desde los pueblos originarios.....	58
La empresa comunitaria.....	61
Repensar el concepto de empresa.....	62
Empresa social.....	62
La empresa social comunitaria	65
Definición y ubicación de la empresa comunitaria en el contexto rural - actual	67
Ubicación de la empresa comunitaria dentro de la empresas sociales	69
Economía comunitaria	73
Desarrollo local	75
El desarrollo como concepto.....	77
Los nuevos paradigmas del desarrollo	80
Desarrollo local, repensando su conceptualización desde las comunidades	
indígenas	81
Desarrollo pensado para la reproducción de la vida	81
Autonomía de los pueblos originarios	82
Lo endógeno	87
El territorio.....	88
¿Y la sustentabilidad?.....	89
Desarrollo local comunitario	90
Metodología empleada.....	92
Aplicación de las técnicas de investigación	93
Rastreo de fuentes documentales.....	93
El trabajo de campo	94
Reflexiones finales de capítulo	96
 Capítulo 3. La empresa comunitaria de Cherán K'eri	
La empresa comunitaria de Cherán.....	97
Antecedente de la empresa comunitaria de Cherán.....	98
La promoción de la empresa forestal comunitaria.....	98

Aserradero Comunal	100
La diversificación de la empresa forestal comunitaria	106
Los activos productivos de la empresa	110
Organización del trabajo	113
La comercialización.....	116
Decadencia, fracaso y desarticulación de la EFC	118
La re-activación de la empresa comunitaria	120
El aserradero comunal San Francisco	125
Vivero forestal comunal San Francisco	129
Minas de pétreos y adocretos San Francisco	133
Reflexiones finales de capítulo	137
Capítulo 4. Evaluación de la empresa comunitaria y desarrollo local comunitario de Cherán	
El diseño del instrumento.....	138
Análisis descriptivo	141
Dimensión económica.....	141
Dimensión política.....	147
Dimensión socio-comunitaria	148
Análisis gráfico	150
Conclusiones.....	155
Bibliografía.....	162

Índice de cuadros

Cuadro 1. Uso del suelo comunal.....	19
Cuadro 2. Conflictos relacionados al control forestal en el siglo XX.....	27
Cuadro 3. Resumen de aprovechamientos forestales.....	35
Cuadro 4. Resumen de los modos de gestión del bosque comunitario de Cherán ..	48
Cuadro 5. Diferencia entre empresa comunitaria y cooperativa.....	70
Cuadro 6. Diferencias entre economía comunitaria y economía capitalista	74
Cuadro 7. Metodología empleada	92
Cuadro 8. Aprovechamiento forestal del aserradero comunal.....	118
Cuadro 9. Resumen de las gestiones de la empresa comunitaria.....	135
Cuadro 10. Elementos para el análisis de la empresa comunitaria	139
Cuadro 11. La empresa comunitaria como satisfactor sinérgico	142
Cuadro 12. Categorización de descriptores	150

Índice de imágenes

Imagen 1. Mapa del municipio de Cherán	12
Imagen 2. Extensión territorial de la comunidad de Cherán	16
Imagen 3. Estructura de Gobierno Comunal.....	122

Índice de diagramas

Diagrama 1. Composición de la comunidad.....	60
Diagrama 2. Organigrama de funciones de la empresa forestal	115
Diagrama 3. Estructura organizacional del Consejo de Bienes Comunales.....	124
Diagrama 4. Estructura organizacional del Aserradero Comunal.....	129
Diagrama 5. Estructura organizacional del Vivero Forestal.....	132
Diagrama 6. Estructura organizacional de la Bloquera Comunal	134

Índice de gráficas

Gráfica 1. Evaluación de la empresa comunitaria	152
--	-----

Lista de Abreviaturas

CBC	Consejo de Bienes Comunales
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPAMISA	Celulosa y Papel de Michoacán Sociedad Anónima
CINSJP	Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro
CNTE	Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación
COFOM	Comisión Forestal del Estado de Michoacán
COINBIO	Programa de Conservación de la Biodiversidad en Comunidades
COLMICH	El Colegio de Michoacán, A.C.
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
DFCP	Departamento Forestal y de Caza y Pesca
DGDF	Dirección General de Desarrollo Forestal
EC	Empresa Comunitaria
EFC	Empresa Forestal Comunitaria
ES	Empresa Social
FDN	Frente Democrático Nacional
FICIM	Frente Independiente de Comunidades Indígenas de Michoacán
FIFONAFE	Fideicomiso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal
FONAFE	Fondo Nacional para la Promoción Ejidal
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INI	Instituto Nacional Indigenista
ISI	Modelo Económico de Industrialización por sustitución de Importaciones
MAES	Metodología de Acompañamiento a Empresas Sociales
NPZ	Nación P'urhépecha Zapatista
ONP	Organización Nación P'urhépecha
PAIR	Programa de Aprovechamiento Integral de Recursos Naturales
PIREF	Proyecto de Invernadero y Reforestación Forestal
PROCAMPO	Programas de Apoyos Directos al Campo
PROCYMAF	Programa de Conservación y Manejo Forestal
PRODEFOR	Programa de Desarrollo Forestal
PRODEPLAN	Programa de Plantaciones Forestales Comerciales
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
SAF	Secretaría de Agricultura y Fomento
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
TEPJF	Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UAF	Unidades de Administración Forestal
UCDF	Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal
UIEF	Unidades Industriales de Explotación Forestal
UMSNH	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

Introducción

En la comunidad indígena de Cherán, a lo largo de su historia se han practicado diferentes métodos de extracción de madera, de manera individual o colectiva, ellos mismos, con ayuda de agentes externos, o por entes ajenos a la propia localidad. Se configuran e interactúan prácticas tradicionales sustentadas en la reproducción y lógica de la vida (o de auto-sustento como diferentes estudios antropológicos las denominan) y prácticas que a partir de la mercantilización del bosque se han mantenido sobre la base de la racionalidad instrumental o de mercado, movidos por intereses individuales y con la intención de maximizar los beneficios económicos. Estos últimos, han permitido la proliferación de la deforestación en gran parte del territorio boscoso comunal. De las 11,434 hectáreas boscosas del territorio comunal, alrededor de 7,000 has han sido devastadas, degradando el recurso forestal y gran parte del ecosistema natural. A esto le agregamos las políticas públicas de arriba hacia abajo del sector forestal, que, de cierta forma, entorpecen los procesos propios de organización comunitaria.

El 15 de abril de 2011, los integrantes de la comunidad indígena de Cherán, en el estado de Michoacán, en un acto cuasi espontáneo tomaron la resolución, que habría de derivar en acciones trascendentes, de asumir por sí mismos la defensa de sus bosques, ante el constante saqueó por parte de tala montes vinculados a los grupos de delincuencia organizada y la inacción de las autoridades de los tres órdenes de gobierno. A partir de este acontecimiento los habitantes de Cherán establecen una organización interna con el objetivo de retomar la comunidad, en tanto espacio físico y reapropiación de sus medios de vida, como en la búsqueda de un nuevo gobierno autónomo, representativo de la vida comunitaria. Este movimiento abre un parte-aguas, en los términos de plantear un horizonte de desarrollo comunitario, de reivindicar sus formas de organización y reapropiarse del territorio y de sus medios de vida. A esto último, se le sumó la cuestión de cómo administrar mejor los recursos con régimen de tenencia común, más específico el bosque y hacer frente a la degradación de éstos.

En este sentido, la estrategia de acción colectiva inmediata fue la creación de un vivero comunitario y la re-activación del aserradero comunal como órganos que administran el uso y regeneración del bosque. Cabe destacar que en la segunda mitad de la década de los ochenta y noventa, la comunidad vivió la instalación de una empresa forestal comunitaria, la cual no logró cumplir sus objetivos propuestos, en tanto forma de administrar sus recursos y medio de aprovechamiento y comercialización de sus recursos forestales.

A la luz del movimiento en defensa de los bosques de 2011, resulta interesante analizar los factores que conforman la empresa comunitaria de Cherán. Explicar cómo y por qué a pesar de la inestabilidad y tensiones históricas en torno al uso del bosque durante el siglo XX y de los pocos resultados de la empresa forestal comunitaria en la década de los noventa, a raíz del movimiento surgió el proceso de reapropiación y activación de la empresa comunitaria. Ésta, con la idea clara de estructurar un mejor modo de administrar los recursos comunes del bosque; contrarrestar los efectos del actual sistema económico: desempleo, pobreza y marginación y; como un actor que ayude a seguir reproduciendo el actual proyecto político y de vida, planteado como horizonte. Bajo este contexto surgen una serie de interrogantes. En un proyecto, que, de cierto modo, se basa en las formas ancestrales de organización, ¿cuáles son los factores que caracterizan el funcionamiento económico, político y social de la empresa comunitaria de Cherán? y ¿cómo esta empresa, expresa las posibilidades del desarrollo local, como proceso social que reivindica a la comunidad? Y ¿cómo sustenta al actual proyecto político?

Siendo así, el objetivo general que guía esta investigación: identificar los factores que caracterizan el funcionamiento económico, político y social de la empresa comunitaria de Cherán, en tanto patrimonio común y forma de aprovechamiento colectivo de los recursos forestales. En segundo término, identificar los elementos que expresan las posibilidades del desarrollo local, apegado a su proyecto político y de vida comunitario.

Esta investigación expone el análisis de la instalación de una empresa comunitaria en una comunidad indígena tradicional con sus propios sistemas de

convivencia y formas de reproducir su comunalidad. Además, muestra la forma en que se ha configurado la relación entre la comunidad y esta empresa; así como los procesos que se han generado a partir de su creación y reactivación en 2011.

De acuerdo con lo anterior, los objetivos específicos que ayudaron a la realización de la investigación son: 1) Describir el contexto en el que se sitúa la empresa comunitaria de Cherán y el antecedente del uso y explotación del recurso forestal comunitario; 2) Analizar las características generales de los conceptos comunidad, comunalidad, economía comunitaria, empresa comunitaria y su relación con el desarrollo local; 3) Estudiar los procesos sociales, políticos y económicos de la empresa comunitaria desde una perspectiva histórica y; 4) Evaluar los factores que componen a la empresa comunitaria.

Con base en lo anterior, planteamos una hipótesis general, como medio, instrumento de trabajo y herramienta metodológica que nos ayudó a guiar la investigación. Por lo tanto, tenemos que: los factores que caracterizan el funcionamiento económico, político y social de la empresa comunitaria de Cherán, en tanto patrimonio común y forma de aprovechamiento colectivo de los recursos forestales son resultados de los procesos que la comunidad de Cherán vive a partir del acontecimiento del 15 de abril del 2011. Es decir, la empresa comunitaria es una extensión de la composición de la comunidad que a partir de la defensa de los bosques emprendió Cherán. Por otra parte, la empresa comunitaria ayuda a la reproducción y fortalecimiento del proyecto político y de vida comunitaria.

Se presenta el estudio de la estructura de la empresa forestal a partir de retomar la comunidad, es decir, la empresa comunitaria es una extensión de los procesos que la propia comunidad vive. A la par, el desarrollo local como ámbito de análisis, nos ayudó a estudiar la empresa comunitaria y su aporte al proyecto político y de vida comunitaria. En este sentido se utilizó el método cualitativo, basado en el análisis de la comunidad y en particular la empresa comunitaria.

Respecto a las herramientas metodológicas para la obtención de información que se utilizaron en el estudio, las dividimos en dos partes. Por un lado, fueron las que nos ayudaron a captar datos en el trabajo de campo: entrevista a profundidad,

observación participante, participación-acción, observación etnográfica. Otra parte importante fueron las fuentes documentales: bibliográficas, hemerográficas, cartográficas, archivos e Internet.

Estudiar la empresa comunitaria y lo referente al uso y aprovechamiento del bosque, así como la expectativa a partir del movimiento en defensa de los bosques y las posibilidades del desarrollo, sitúan a la investigación en un marco analítico más amplio. Es decir, los propios procesos que se viven en la comunidad, demarcan determinados conceptos, mismos que de manera continua aparecen a lo largo de la investigación: comunidad, comunitario, comunalidad, empresa comunitaria, economía comunitaria. Como una forma de sustentar lo empírico y fundamentar los datos encontrados en trabajo de campo fue importante enfocarlo teóricamente a las nociones del comunalismo, entendido como una corriente teórica y académica que en general propone que colectivos de usuarios se organicen y regulen el aprovechamiento racional y sustentable de su recurso común. Además del enfoque de la economía comunitaria lo entendemos como una alternativa al modo convencional y el desarrollo local como un enfoque que nos permite el análisis de proyectos que se gestan en ámbitos comunitarios.

A partir del marco teórico se establecieron las líneas que fueron el eje de análisis en los capítulos tres y cuatro. Esto nos ayudó a establecer una guía de entrevista con ejes definidos; se realizaron diecisiete entrevistas a profundidad, las cuales fueron hechas a personajes claves, involucrados directamente en las diferentes etapas históricas de la empresa comunitaria. En este sentido, se aprovechó la figura doble del autor; por una parte, investigador y por el otro comunero. Esto permitió la apertura de lazos de confianza entre el investigador y el ámbito de estudio. Por lo que se pudo indagar a profundidad en los procesos que se viven alrededor de la empresa y del uso del bosque comunitario. No obstante, el acceso a información contable fue imposible, por la suspicacia en la forma de utilizar la información en tanto se es comunero activo en las asambleas. Lo que se resolvió con otras fuentes de información.

La observación participante se realizó a lo largo de la investigación, se hicieron anotaciones importantes en una bitácora de campo, las cuales ayudaron a la exposición del presente. La participación-acción estuvo de la mano con la herramienta anterior, se participó en diferentes procesos de la empresa, siendo el más significativo el acompañamiento y participación en la metodología de acompañamiento de empresas sociales (MAES), la cual realizó la Universidad Iberoamericana campus Puebla (febrero – diciembre de 2016), con el objetivo de incubar las empresas comunitarias de Cherán. Así mismo se consultó diferente bibliografía con referencia a él uso del bosque de Cherán y a la empresa forestal comunitaria. Además, se visitaron diferentes Archivos: SEMARNAT, COFOM, CONAFOR y Archivo Histórico Municipal de Cherán.

Como manera de organizar las ideas, la información, los datos de forma coherente y darle sentido a la investigación, ésta se dividió en cuatro capítulos. En el primer capítulo se expone el contexto histórico concreto en el que se encuentra inserto nuestro ámbito de análisis, en tanto bien de una comunidad y forma de gestión de su recurso forestal común. Es decir, este capítulo nos permite contextualizar nuestro ámbito de análisis y ubicar al lector. Para ello describimos la importancia del sector forestal, así como la micro localización del estudio, y la forma en que se ha configurado, tanto la organización comunitaria como la posesión de su territorio y recursos naturales. Se conoce el contexto geográfico, características principales de la organización comunitaria, la tenencia de la tierra, distribución y uso del suelo.

Por otra parte, el ámbito de análisis: empresa comunitaria, exigió entender los procesos que se han vivido en la comunidad referente a la forma de gestión y uso del bosque, para comprender los procesos actuales en los que se inserta la empresa comunitaria. Por lo que a partir de un análisis desde la perspectiva histórica y teniendo como referente el bosque, se describen los modos de uso, aprovechamiento y explotación que se han empleado en la comunidad. Temporalmente se comienza desde la integración de la comunidad (Época Colonia) hasta la primera década del siglo XXI. La línea de tiempo se estableció bajo dos premisas, la primera por la constitución concreta de la comunidad, lo que nos permite

deliberar nuestro inicio, por otra parte, el final (2011) se estableció por el inicio del movimiento en defensa de los bosques, lo que marca una nueva forma de administración del bosque. El estudio se plantea a partir del vínculo con tres instituciones: política pública (Estado), mercado y la propia organización de la comunidad.

El capítulo dos, como marco teórico, busca presentar las teorías sobre las que fueron elegidas las líneas y dimensiones que se emplean en la parte analítica de esta tesis. Se parte primero de la exposición general y abstracta de los conceptos para posteriormente establecer las líneas de análisis que se elaboraron en los capítulos tres y cuatro. Se expone primero la aproximación al estudio de los recursos de uso común, para así centrarnos más específicamente en los conceptos de comunidad y la comunalidad, a partir de las aportaciones que han hecho académicos como Floriberto Díaz, Benjamín Maldonado, Adelfo Regino, Mario Enrique Fuentes, Jaime Martínez Luna, David Barkin, Víctor Toledo, Josefina Cendejas, Ander-Eeg y Elinor Ostrom. Estos conceptos los vinculamos con el concepto de empresa social. Por otra parte, en una segunda sección del capítulo, discutimos la noción económica de la empresa comunitaria. Y, por último, nos adentramos en el debate en torno a la forma de concebir al desarrollo, metodológica y analíticamente nos ubicamos en el desarrollo local, argumentando la forma de pensar de las comunidades indígenas.

El capítulo tres constituye la parte central de la investigación, en él, se exponen los procesos políticos, sociales y económicos que se desarrollan dentro de la empresa comunitaria. En la primera sección, como antecedente, reconstruimos la historia de la empresa forestal comunitaria analizando los procesos antes mencionados. Esta etapa se conforma a partir de 1984, fecha en el que dio inicio la promoción de la empresa en la comunidad de Cherán, hasta el año 2003, momento en el que se sitúa el último registro de la existencia formal de una empresa forestal comunitaria. Esta temporalidad constituye el periodo de vida del primer intento de un modelo de forestar comunitario. En esta etapa encontramos que la empresa comunitaria la constituían (en la toma de decisiones) sólo los pobladores que reconocían las instituciones gubernamentales bajo el perfil jurídico de comunero, aproximadamente 2,100 hombres habitantes, los cuales conformaban la asamblea

de la comunidad agraria, a diferencia de la actual, en donde la conforman todos los habitantes que bajo la figura étnica cultural son comuneros de Cherán. Así mismo se conoció que esta empresa no logró sus objetivos: se manejó con estados de cuenta modestos en sus utilidades, no logró consolidarse y mucho menos generó beneficios económicos a la comunidad. Además, aportó a la proliferación de distintas tensiones entre sectores de la población (artesanos, tala-montes, autoridades comunales). En lo posterior, esto nos ayudó a redactar una serie de escenarios posibles de la trayectoria de la empresa comunitaria.

Por otra parte, en la segunda sección nos adentramos a estudiar los procesos de organización a partir del movimiento en defensa de los bosques que emprendió la comunidad en 2011, rescatando la figura de la empresa comunitaria en el actual sistema de organización gubernamental comunitaria. Además de exponer los diferentes procesos que se sitúan al interior de la empresa y con la comunidad. A lo largo de la exposición de la trayectoria de la empresa comunitaria en sus dos etapas, aportamos a los debates abiertos en torno a las organizaciones comunitarias: racionalidad comunitaria para la reproducción de la vida y racionalidad instrumental del mercado; eficiencia y democracia; rentabilidad económica y rentabilidad social; repartición de utilidades y; centralidad en la toma de decisiones.

En el último capítulo, a partir de un instrumento metodológico construido sobre la base del marco teórico conceptual, se expone la evaluación de la empresa comunitaria. Es así que se exponen las principales características que se desarrollan en los procesos de la empresa comunitaria y que aportan tanto al proceso político, como a la reivindicación de la comunidad.

Capítulo 1. La comunidad indígena y forestal de San Francisco Cherán

El objetivo central del capítulo se vincula con presentar el contexto en el que se sitúa la empresa comunitaria de Cherán, ésta como bien de una comunidad y forma de gestión de su recurso común: el bosque. Además, se caracterizó el uso y disposición del bosque comunitario. Partiremos de la descripción general del sector forestal, concretizándolo en la comunidad de Cherán. La segunda sección es un breve retrospectivo histórico entorno a las distintas prácticas y formas de gestión del bosque desde la etapa colonial hasta la primera década del siglo XXI. El estudio se realizó a partir del vínculo con tres instituciones: política pública (Estado), mercado y la propia organización de la comunidad. Aunque la presente investigación tiene por objetivo el análisis de los factores que componen a la empresa forestal comunitaria de Cherán, se consideró importante plantear los procesos históricos relevantes del uso del bosque y el territorio comunal. Esto para entender las experiencias de gestión por parte de la comunidad y así, poder concluir las posibilidades que tiene la empresa forestal comunitaria como un modelo de mejor administración de los recursos naturales y de su aprovechamiento, adaptado al contexto actual de la comunidad y su posible aporte al desarrollo local.

Las comunidades forestales de México

México posee un territorio aproximado de 196 millones de hectáreas (ha); de las cuales una tercera parte de la superficie total del país son bosques (28.9 %) con potencial de aprovechamiento forestal. Este territorio a su vez está establecido en tres regímenes de propiedad: social, privado y público (Barton y Merino, 2004). El 80% de esta extensión boscosa es propiedad ejidal y comunal, 15% privado y el resto pertenece a la nación; se señala que los bosques en propiedad social están distribuidos en aproximadamente 12,500 ejidos y comunidades agrarias (Bray, 2007 en Garibay, 2008).

A partir de la Reforma Agraria (1917) se establecieron dos formas de propiedad colectiva: las comunidades agrarias, compuestas por comunidades prehispánicas (comunidades indígenas) y cuyos orígenes se remontan antes de la Reforma y el régimen ejidal, resultado de ésta. Estas corporaciones civiles tienen estructuras corporativas y son vistas como un cuerpo jurídico, social y económico. Por lo tanto, pueden transmitir a sus integrantes derechos individuales precarios, sin embargo, están subordinadas a los controles y decisiones del Estado (Ibarra 1996 en Barton y Merino, 2004).

Barton y Merino (2004) afirman que las comunidades forestales mexicanas siempre han tenido *regímenes de uso múltiple*, ya que sus miembros, de manera individual o colectiva, ellos mismos o con ayuda de agentes externos, han utilizado los recursos forestales para obtener una gran variedad de productos. Sin embargo, el 55% de las personas que viven en estas zonas se encuentran en extrema pobreza (Frederick Cabbage et al., 2013). En términos económicos la producción forestal para nuestro país representa un papel menor, de poca importancia; la producción comercial de madera decreció año con año en la primera década del siglo XXI entre el 1.7 y el 1.4% del PIB nacional, incluyendo la producción de papel, el valor producido por las imprentas y las editoriales (Hernández, 2014). Otro reflejo son las pocas inversiones del gobierno en el sector forestal, las cuales, han sido menores al 4% del presupuesto total destinado para la agricultura (Barton y Merino, 2004).

No obstante, la importancia de los bosques es que brindan a las comunidades servicios ecosistémicos tanto de provisión, regulación, como culturales y que, generan condiciones de sustentación de la vida (oxígeno, agua, aire, etc.) que son necesarios para satisfacer las necesidades de las poblaciones humanas (Balvanera y Cotler, 2009). De estos ecosistemas depende el abasto de gran cantidad de productos usados en ámbitos rurales y urbanos: leña para las cocinas campesinas; resina para la industria; celulosa para producción de papel y; madera para la construcción y la elaboración de una numerosa variedad de productos (Garibay, 2008: 67). Además, ayudan al desarrollo de distintos valores de uso que se reproducen naturalmente en este tipo de ecosistemas: plantas medicinales y comestibles, así como distinta fauna. Dentro de esta forma de vida, la naturaleza es

parte de la comunidad y esto ha generado elementos tangibles e intangibles que configuran una forma cultural de vida en común. Aparte de su apego espiritual¹, las comunidades muestran un respeto a su entorno natural por ser uno de los principales proveedores de satisfactores para cubrir sus necesidades que ayudan a la reproducción de la vida y a la reproducción de valores que dan sustento a la propia vida en comunidad.

La riqueza natural coloca a las comunidades forestales en una situación singular y estratégica por su peso respecto a la conservación ambiental y biológica, y por el potencial económico que actualmente tiene el sector forestal de ámbito nacional (Garibay, 2008).

Uno de los principales estados con mayor riqueza natural es Michoacán, dentro del cual la región de la meseta P'urhépecha tienen gran importancia forestal por su área natural y sus extensos bosques. Representa casi la tercera parte del área boscosa del estado (Espín, 1984; Beltrán, 1952 en Velázquez, 2013). Por su parte, Cherán es una de las comunidades con mayor cantidad de hectáreas boscosas dentro de la meseta purépecha ² (*Ibídem*). Sin embargo, a partir de la mercantilización del bosque y por la riqueza forestal que representa la región, ésta ha sufrido un proceso de devastación de gran envergadura, envuelto también en fraccionalismos y tensiones tanto internas como con agentes externos.

¹ Entre las comunidades originarias existen diversas festividades de agradecimiento hacia la naturaleza, en la cultura P'urhépecha el ritual más sobresaliente lo relata Jerónimo de Alcalá en sus primeras páginas de su obra *Relación de Michoacán*. Un relato de fiesta y ofrenda hacia sus dioses, creyendo que de esa manera ayudarían a tener un ciclo agrícola exitoso. Fiesta que con sus ajustes se rescató a partir del año de 1983 basándose en el relato de Jerónimo de Alcalá se le hace fiesta a *Nana Kuerajperi o Madre Tierra* el 1 de febrero de cada año, mejor conocida como el encendido del fuego (año) nuevo. Otra festividad, aunque mezclada con la tradición católica, no deja de lado el agradecimiento a la tierra es el *Corpus*, festejado en la mayoría de los pueblos P'urhépecha.

² Existen diferentes enfoques que dan cuenta de los municipios que integran la meseta P'urhépecha, sin embargo, los más mencionados son los municipios de Charapan, Cherán, Nahuatzen, Paracho, Peribán, Los Reyes, Tancítaro, Taretan, Tingambato, Uruapan y Ziracuaretiro.

Marco contextual de la comunidad de Cherán

Datos generales del municipio

En la meseta P´urhépecha en Michoacán se encuentra el municipio de Cherán³, uno de los 113 municipios que componen el estado. Dentro de la toponimia se asumen dos significados: chere del purépecha que significa tepetate y el significado sería “lugar de tepalcates”. Sin embargo, la traducción más común en la comunidad, proviene del verbo purépecha cherani que significa “asustar” o “lugar donde asustan”.

Cherán se consolidó como municipio el 20 de noviembre de 1861. La información sobre el total de las localidades que conforman al municipio es variable, el gobierno comunal reconoce dos más aparte de la cabecera municipal: una tenencia y una ranchería. Sin embargo, el Ordenamiento Territorial San Francisco Cherán realizado entre 2009 y 2010 menciona que el municipio consta de 12 localidades activas (Román, 2014). Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaria de Desarrollo Social por medio de las Unidades Microrregionales, mencionan que el municipio está integrado por 23 localidades, de las cuales 15 se encuentran activas y 3 no tienen población (*Ibidem*). Siguiendo a Román (2014: 58) menciona que el tema de las localidades que integran al municipio es controversial y esto tiene que ver con el proceso de urbanización, con los conflictos políticos y el mercado local de tierras.

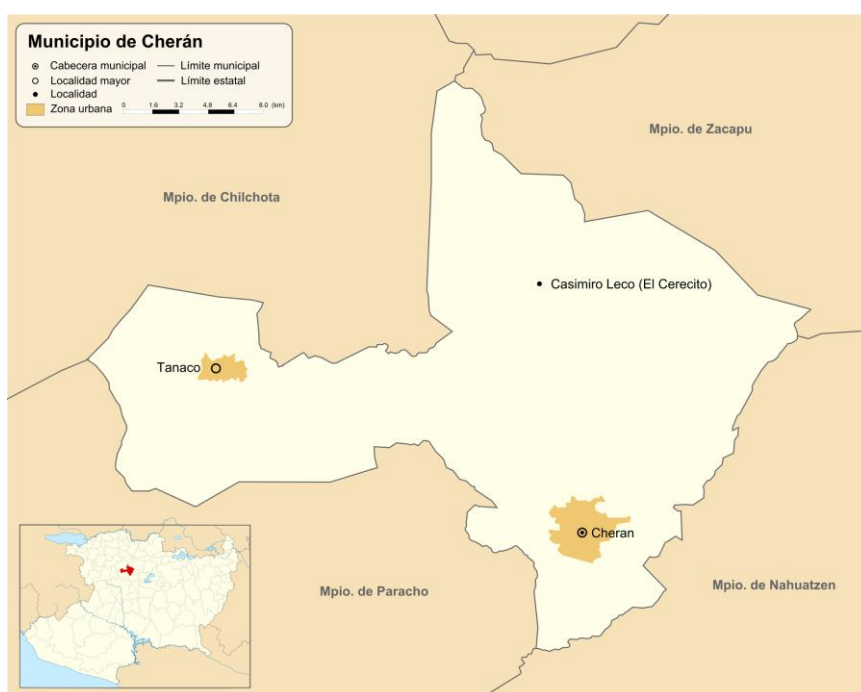
Las tres localidades reconocidas dentro del propio municipio son: San Francisco Cherán o Cherán K´eri; Santa Cruz Tanaco y; Casimiro Leco o el Cerecito. El municipio cuenta oficialmente con 18,141 habitantes de los cuales el 78.5% (14,245) se concentra en San Francisco Cherán –Cherán K´eri– la cabecera municipal. Un 16.2% (2,947) reside en la tenencia de Santa Cruz Tanaco y el resto 5.3% (512) en

³ Más datos generales que pueden acercarnos a la realidad del municipio: El porcentaje de analfabetismo asciende al 22.1% afectando entre cuatro y ocho puntos porcentuales más a las mujeres. El 16.7% de la población total carece de instrucción primaria y el 40.6% no tiene acceso a alguno de los sistemas de salud pública. Aunque 84.1% de los hogares cuenta con agua potable, el 50% no dispone de drenaje; así mismo, el alcance de la red de energía eléctrica es de 96.6% pero un 61.1% de las familias no tiene nevera. Sólo un 10.8% dispone de un ordenador (Mandujano, s/f).

la ranchería que lleva por nombre Casimiro Leco. Es el cuarto municipio de la meseta en cuanto a número de habitantes, siendo la cabecera la que concentra el mayor porcentaje de población.

Leco (2006) menciona que la comunidad de Cherán cuenta con aproximadamente 25,000 mil habitantes, de los cuales 14,275 residen en la localidad como lo hace constar datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010) y el resto, las aproximadas 10,500 personas son migrantes, la mayoría reside en Estados Unidos, es decir prácticamente la mitad de su población. Algo particular de mencionar es que la mayoría de sus pobladores se considera indígena (Velázquez, 2013).

Imagen 1. Mapa del municipio de Cherán



El municipio se localiza al noroeste del Estado, en las coordenadas 19°41' de latitud norte y 101°57' de longitud oeste, a una altura de 2,400 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Zacapu, al este y sur con Nahuatzen, al suroeste con Paracho y al Noroeste con Chilchota. Su distancia a la capital del Estado (Morelia) es de 123 Km. Se encuentra asentada en el espacio físico denominado Provincia

Fisiográfica del Eje Neovolcánico, ubicada en la Sierra Madre Occidental, en el estado de Michoacán, donde predominan las “faldas y lomerías con pendientes muy variables desde planos en llanos, hasta pendientes accidentadas” (Ordenamiento Territorial San Francisco Cherán, 2010:24 en Román, 2014:55).

El municipio cuenta con una superficie de 222.80 kilómetros cuadrados de los cuales 115.56 (51.87% respecto del total) son bosques mixtos de pino, encino y oyamel, con un promedio de 25 mil hectáreas de recursos forestales maderables (Mandujano, s/f). La superficie forestal maderable es ocupada por pino y encino; la no maderable es ocupada por matorrales espinosos, lo que se relaciona con la importancia forestal que ha adquirido la región a partir del siglo XX. La particularidad de la fisiografía de Cherán es su accidentada topografía⁴. El clima es de tipo templado-subhúmedo con lluvias en verano, donde “la precipitación promedio anual es de 1,274 mm y la mayor parte (alrededor del 90-95%) se concentra en los meses de junio a octubre” (Ávila, 1996 en Carrasco 2015: 28).

La comunidad agraria: el devenir de la comunidad indígena

Hasta 2011 en la localidad interactuaban dos instituciones: el municipio y la comunidad agraria. Cada una con su figura jurídica – administrativa: el ayuntamiento y el Comisariado de Bienes Comunales. Regidas por distintas legislaciones; la primera por la Ley Orgánica Municipal y la segunda por la Ley Federal Agraria.

El 15 de abril de 2011, los integrantes de la comunidad indígena, tomaron la resolución, que habría de derivar en acciones trascendentes, de asumir por sí mismos la defensa de sus bosques, ante el constante saqueó por parte de tala montes vinculados a los grupos de delincuencia organizada y la inacción de las autoridades de los tres órdenes de gobierno. A partir de ese momento se gestó una organización comunitaria en búsqueda de un nuevo gobierno autónomo, representativo de la vida comunitaria y contraria al sistema electoral por partidos

⁴ El cerro más alto junto a la zona urbana alcanza una altura de 3,280 metros sobre el nivel del mar, mientras los planes agrícolas justo abajo del cerro (San Marcos – cerro a las afueras de la población) rondan los 2 000 msnm, la comunidad está a 2400msnm. Una diferencia de alrededor de 1 000 metros en un solo municipio configura un terreno muy peculiar.

políticos. Por esta razón la comunidad decidió cancelar las elecciones constitucionales de Michoacán del 13 de noviembre del 2011 por medio de una controversia constitucional⁵ emitida ante el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF). En el mismo año el TEPJF reconoció el derecho de la comunidad a la libre determinación y autogobierno, lo que se concretizó en una elección mediante usos y costumbres de los representantes tradicionales que junto con la comunidad organizan y deciden sus formas de organización política, social y económica (Bárceñas, 12 de octubre de 2015 en Michoacán3.0). Desde entonces se presentó a Cherán como una comunidad indígena, pasando por alto tanto la corporación agraria como el municipio (Román, 2014: 58).

El municipio como división política y administrativa quedó sobrepasado por la nueva organización comunitaria⁶. Ésta reapropió el territorio comunal y los medios de vida comunitaria frente a la agresión, la violencia y la tala ilegal de madera. La comunidad quedó concretada en una forma de gobierno comunitario que, por su parte, fue resultado de una configuración entre la forma de representación agraria, el ayuntamiento municipal, las antiguas prácticas del gobierno de indios, cabildo indígena y movimientos sociales⁷. Esta hibridación dio origen a una forma innovadora de organización comunal y de gestión gubernamental, con gran

⁵ Con sustento legal en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes.

⁶ El acontecimiento en torno a la delimitación territorial del municipio no es un caso aislado de la comunidad de Cherán. En las comunidades de la región la división política administrativa (municipio) ha fluctuado a generar diferentes conflictos por la posesión de territorios comunales de diferentes poblaciones (Carrasco, 2015).

⁷ Nos referimos a todas las organizaciones externas a la comunidad, pero en las cuales hay o hubo participación de pobladores originarios de Cherán. Por ejemplo, el Frente Independiente de Comunidades Indígenas de Michoacán (FICIM) que surgió del Primer Encuentro de Comunidades Indígenas de Michoacán llevado a cabo en 1991 en Cherán, organizado por Nación P'urhépecha. Otra es la Organización Nación P'urhépecha (ONP) que surge en 1994 con la rebelión indígena en Chiapas y con un fuerte vínculo con el magisterio indígena y al PRD. Posteriormente una escisión conforma la Nación P'urhépecha Zapatista (NPZ) aliada al PRD y con fuerte ideología de la Teología de la Liberación (Velázquez, 2013). Es claro que ni el modo de organización comunitaria ni la ideológica proviene de sólo una estrategia teórica o empírica. Sumándole a las anteriores también podemos ubicar el amplio vínculo con el neozapatismo que tiene su centro más cercano a Cherán en Nurío. Además de la participación de Cherán como comunidad en las diferentes ediciones del Congreso Nacional Indígena. Y por mencionar algunos más, el amplio sector de maestros de la comunidad pertenecientes a la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) sección XVIII; a los diferentes consejos estudiantiles tanto de las diferentes Normales del estado y de la propia Universidad Michoacana y de sus diversas casas del estudiante.

presencia de su conocimiento ancestral, étnico y de su ascendencia cultural. Se pasaron por alto las instituciones jurídicas locales (Ayuntamiento y Comunidad Agraria) y se adaptó una forma de gobierno comunitario adecuado al contexto actual, que se nombró Estructura de Gobierno Comunal⁸. En ésta se agruparon todas las instituciones locales, que incluyen: 1) La administración como cabecera de municipio y sus dependencias convencionales; 2) Institutos semi-descentralizados como el DIF, el organismo de Agua Potable; 3) Delegaciones del gobierno estatal como el registro civil, la oficina de recaudación de rentas del estado de Michoacán, la oficina de enlace con la Secretaría de Relaciones Exteriores y; 4) El Comisariado de Bienes Comunales. Éste último conlleva entonces, la administración de los recursos comunes.

En lo referente a su división territorial, tomó gran relevancia la delimitación del territorio de la comunidad agraria, sobrepasadas quedaron las fronteras del municipio. Esto se debe al vínculo cultural y étnico entre la comunidad y su entorno natural⁹. Es decir, aunque el acta de reconocimiento del territorio comunal fue otorgada hasta 1986¹⁰ y con esto, la mayor parte del territorio de Cherán se constituyó jurídicamente como propiedad social bajo el régimen de comunidad agraria, tanto la organización de la comunidad como la posesión de la tierra y de los recursos naturales, no es resultado de la devolución de las tierras durante el reparto

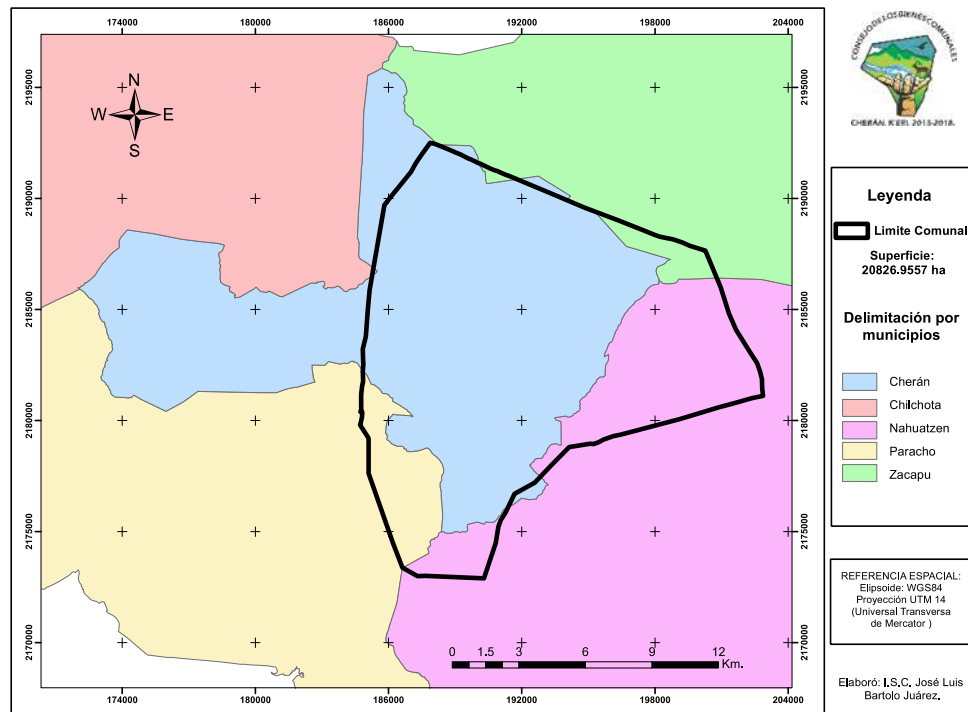
⁸ Una de las principales dificultades radica precisamente en que la figura de concejo no está reconocida como forma de gobierno en ninguna Ley referente a la materia, lo que restringe la capacidad de gestión de recursos ante las instancias gubernamentales estatales y federales.

⁹ Uno de los elementos centrales que contribuye a la constitución de la comunidad “originaria” es la construcción de un territorio definido y demarcado por la posesión del mismo y de sus recursos; territorio en el cual las personas ejecutan ejercicios de recreación y de transformación de la naturaleza. Se desarrolla un metabolismo entre la comunidad y la naturaleza. La Naturaleza hace posible la comunidad y esta le da sentido a su espacio natural. Por lo tanto, se ajustan diferentes procesos como actividades que organizan y promueven la producción, reproducción y aumento de la vida de sus miembros; lo que configuran su vida comunitaria en lo político, económico y social en busca de su horizonte o comunalidad; como una cuestión que se va configurando de acuerdo con la necesidad de la comunidad y al consenso de la mayoría.

¹⁰ Al respecto, Román (2014: 98) menciona: El trámite tardó varias décadas. De acuerdo con los propios trabajos técnicos consultivos ordenados por la Comisión Agraria Mixta esto se debía a “los problemas internos motivados por dos grupos antagónicos que han entorpecido el trámite normal”, además de los “problemas de linderos con otras comunidades indígenas colindantes tales como Cheranástico y Nahuatzen, Arantepacua y Carapan, razones por los cuales no ha sido dictada la resolución presidencial correspondiente”.

agrario posterior a la revolución mexicana, sino que, corresponde a una tradición de siglos.

Imagen 2. Extensión territorial de la comunidad de Cherán



Fuente: Consejo de Bienes Comunales

Según el Atlas Cartográfico Comunitario elaborado por el Consejo de Bienes Comunales menciona que la comunidad de Cherán K'eri es una de las comunidades más antiguas de Michoacán. En realidad, con el establecimiento de la corona española las delimitaciones territoriales existentes quedaron desarticuladas¹¹; los pobladores originarios fueron desplazados de sus asentamientos primordiales y congregados en una división territorial culturalizada. Gran parte de las actuales comunidades indígenas fueron congregaciones que a lo largo de los siglos XVI, XVII

¹¹ La Conquista española significó la apertura de una nueva relación entre las culturas nativas, al exterior de ellas, así como al interior. Con la llegada de los españoles a estas tierras se trastocó las formas propias de organización, incluidas la distribución de los pueblos, estructuras de gobierno, la forma de hacer economía y la posesión de la tierra. Durante tres siglos las culturas indígenas quedaron circunscritas a la corona española. Sobrepasando las formas propias de convivencia y organización de los nativos por instituciones occidentales y cristianas (Florescano, 2003).

y XVIII fueron formadas por distintas órdenes religiosas con el propósito de facilitar la evangelización. La Corona española daba títulos virreinales de posesión de la tierra, esto les permitía a los pobladores originarios cierta autonomía con respecto al territorio, sus recursos naturales y a la forma de gobierno, es decir, las comunidades tenían derechos comunales sobre la tierra, gobierno propio y la obligación de pagar tributo y proporcionar trabajadores a los conquistadores y pobladores españoles (Santillán, 2014). Cherán recibió el Título Virreinal en 1533, con lo que marca la entrada de la delimitación de su territorio, “en la primera etapa de la Colonia, los misioneros franciscanos congregaron a cuatro pueblos dispersos en las faldas del Cerro de San Marcos. Cherán se compone desde entonces de cuatro barrios” (Calderón, 2004: 41). Los misioneros rebautizaron a la comunidad con el nombre de San Francisco Cherán. Este documento da la posesión legal e histórica de las tierras, bosques y aguas a los habitantes del pueblo delimitando los linderos con las comunidades vecinas, aunque esto, no ha garantizado los litigios y disputas territoriales entre comunidades vecinas.

A lo largo de la historia se han generado diversos acontecimientos que han trastocado la forma de posesión de la tierra, por ejemplo, durante la última etapa de la Colonia, las Reformas Borbónicas del siglo XVIII marcaron una ruptura en la organización social. Una de ellas, la Real Ordenanza de Intendencias de 1786, fue un mecanismo de despojo y centralidad de los bienes indígenas. Como consecuencia se perdió el manejo global sobre las tierras comunales, el acceso a los bosques y la administración de la caja comunal. Esta disposición trajo consigo que las tierras comunales que no eran explotadas por las comunidades propietarias se tuvieran que poner en arriendo (Santillán, 2014: 96). Otro acontecimiento importante se desarrolló a partir de la promulgación de la Ley de 1856 con el nombre de “Ley de Desamortización de Bienes en Manos Muertas” -conocida como Ley Lerdo-. Política de Estado bajo la ideología liberal que “pretendía” corregir las desigualdades producidas por la independencia eliminando la propiedad eclesiástica y la comunal, es decir, abrir la puerta a la privatización de todas las tierras de cultivo, poniéndolas en manos de los antiguos arrendatarios o de nuevos compradores. Las tierras en lugar de ser regresadas a las comunidades originarias pertenecen ahora a la Nación

mexicana. Solo el gobierno mexicano puede otorgar derechos sobre ellas, como título de propiedad privado y no corporativo. Cherán apeló dicha Ley y no se acató ha dicho ordenamiento (Román, 2014). Durante el régimen porfiriano es quizá el cambio más violento y radical en las modificaciones operadas a la estructura de la tierra y de los recursos naturales de las comunidades indígenas¹². Con la consumación de la revolución mexicana y la promulgación de la Constitución Federal de 1917 significó un pacto político con campesinos e indígenas¹³. Así en el artículo 27 constitucional queda enmarcada la restitución de tierras a comunidades campesinas. Si bien en la ley no se mencionaba la restitución de las tierras a comunidades indígenas, a través de sus disposiciones generales los pueblos originarios pudieron recuperarlas (López, 2005).

A lo largo de la historia agraria de la comunidad de Cherán se han suscrito diferentes procesos agrarios que han dado como resultado una configuración peculiar en la distribución y posesión interna de la tierra. Actualmente el régimen de la tierra es de propiedad comunal, es decir, la tierra es comunal de jure, pero también es privada de facto. En otras palabras, la posesión de la tierra es comunal, pero al interior de la comunidad existe una distribución entre los antiguos comuneros poseedores que parece propiedad privada. La una no elimina a la otra, se trata de dos regímenes de tenencia de la tierra que conviven entre sí (Román, 2014: 99).

No obstante, en lo estipulado en el artículo 27, legalmente la comunidad agraria de Cherán se reconoce con el acta de posesión y deslinde en 1986, en la cual se

¹² Con la promulgación de diferentes Leyes que trastocaban la organización de la tierra comunal: la Ley de Colonización (1883), la de Deslinde de Terrenos Baldíos (1894) y la de Bienes Muebles e Inmuebles de la Federación (1902).

¹³ Como se sabe, la consumación de la guerra revolucionaria fue por parte del ejército carrancista, el cual en 1917 discutió el problema de la propiedad de la tierra en el Congreso Constituyente. Los debates se dieron en torno a diferentes dilemas: ¿es conveniente regresar las tierras a comunidades indígenas y campesinas, o distribuirlas entre los vecinos en pequeña propiedad privada?, ¿es conveniente restaurar la antigua personalidad jurídica de corporaciones civiles –herederas de la antigua República de Indios–, o bien crear una nueva figura agraria *ad hoc* de los nuevos tiempos?, ¿el gobierno debe entregar la tierra a grupos colectivos o a los individuos en particular? (Garibay, 2008: 82), entre otras disyuntivas; lo que queda claro es la discusión entre continuar con las políticas liberales instauradas a mitad del siglo XIX o abolir completamente éstas y redactar otras de acuerdo al contexto del momento. El grupo carrancista propuso que la “propiedad originaria” de las tierras y aguas correspondiera a la nación, otorgándole al Estado el derecho de decidir cuándo y cómo transmitir el derecho de posesión a propiedad privada, pública (que pertenece al Estado) o social (ejidal o comunal), conservando el Estado el derecho de restitución por la vía de la expropiación.

menciona que la comunidad de Cherán cuenta con una superficie de 20,826 hectáreas. De las cuales, el suelo es ocupado principalmente por bosque de clima templado-frío, predominando el suelo boscoso, siguiendo el uso para la agricultura y para un mínimo para la población.

Cuadro 1. Uso del suelo comunal

Uso de suelo	Superficie (has)
Bosque de pino–encino	6,165
Bosque de encino–pino	3,103
Bosque de encino	1,291
Bosque de pino	625
Bosque de Oyamel	250
Agricultura de temporal	4,790
Agricultura permanente	104
Vegetación secundaria	3,436
Agostadero	646
Poblado	333
Infraestructura	42
Otro uso	21
Total	20,826

Fuente: Elaboración propia en base CBC; GIRA A.C. C.E., 2015

Se calcula que, de las 11,434 hectáreas boscosas del territorio comunal, de acuerdo con datos del Consejo de Bienes Comunales de la Estructura de Gobierno Comunal, fueron devastadas por la tala ilegal entre 2008 y 2011 alrededor de 7,000 has. Tomando en cuenta que no todo el territorio es forestal, es una cifra alarmante.

Historia del uso del bosque de la comunidad indígena de Cherán

La comunidad indígena de Cherán a lo largo de su historia ha ejercido diferentes métodos de apropiación, gestión y uso de su recurso. La madera extraída de sus bosques constituye la base de diferentes estrategias económicas de unidades

familiares y de la propia comunidad: combustible, materia prima para la construcción de sus hogares (vigas, tablas, tejamanil, etc.), distintas herramientas para el trabajo cotidiano. A partir de la mercantilización del bosque se ha buscado comercializar los recursos forestales: maderables y no (resina, madera y celulosa).

Por el régimen de tenencia de la tierra que posee Cherán, los recursos naturales son, de la misma forma, de propiedad comunal, es decir es un bien común. No obstante, “en este sistema la mayor parte de las reglas sobre el manejo de los recursos forestales, más que ser resultado de iniciativas de comunidades locales han sido, en gran medida, resultado de iniciativas gubernamentales y están plasmadas en cuerpos legales, generalmente federal” (Barton y Merino, 2004: 37). Lo que ha alterado la forma de administración de los bienes naturales propiedad de una comunidad. En la historia de Cherán se observan diferentes procesos en torno al uso y aprovechamiento del bosque. Alteraciones en sus formas de administrar su recurso común y permanencia de conocimientos y saberes al rededor del uso y manejo de la biodiversidad. En esta sección del capítulo, tratamos de realizar una síntesis histórica de los usos, apropiación y aprovechamiento de los bosques (gestión), como antecedente a la organización comunitaria en la década de los ochenta que confluyó en la creación de una empresa forestal comunitaria.

“[...] hemos crecido al lado de los árboles, de ahí saco resina, traigo la leña para la comida y los troncos para los juguetes (artesanías), íbamos y avisábamos al “repre” y ya nos daba un permiso para bajar (madera). Nos alcanza para comer, por eso sentí feo cuando me los tumbaron en “anatzin” [...] para la comunidad sirve, para algunos caminos, o antes el puente, pa’l templo, o para la fiesta [...], las casas eran de pura madera (trojes) ahora ya no es igual...” (En entrevista Sr. Jerónimo, 2016).

El bosque para la comunidad de Cherán es de suma importancia, en tanto que forma parte de un socio-ecosistema comunal. Representa la base (recurso) de diferentes estrategias económicas que satisfacen necesidades materiales e inmateriales, las cuales ayudan a reproducir la vida de los miembros de las unidades socioeconómicas familiares, y también representa una estrategia de la comunidad para reproducir precisamente un sistema propio de vida local: la comunalidad.

Sin entrar en un análisis minucioso, las comunidades originarias, antes de la conquista española, tenían formas propias de organización referente a su economía, la cual recaía ampliamente en el uso y manejo de la biodiversidad de los territorios donde se asentaban, en esta región: el bosque. La utilización de los recursos era principalmente para la satisfacción de necesidades básicas de las familias y los pueblos. Su trabajo se daba por medio de saberes y conocimientos locales. Existía un intercambio entre comunidades de productos, es decir, se ejercía el trueque sin utilizar ninguna moneda para el intercambio.

Si bien, durante el asentamiento de las culturas nativas, la colonia, construcción de Estado Nacional se desarrollaban actividades de extracción de madera de los bosques por los mismos miembros de la comunidad, no eran actividades de explotación industrial, es decir, no eran en grandes volúmenes. La actividad industrial forestal no es tan antigua como la apropiación de los territorios por las culturas originarias. “En México, la explotación y la industrialización masiva de bosques nació con la protección y fomento del régimen porfiriano” (Garibay, 2007: 77 en Velázquez, 2013: 46). Antes de este régimen, en la comunidad de Cherán no se tiene registros de explotación maderable de grandes envergaduras. Aunque, como se analizó anteriormente, diferentes políticas públicas alteraron el régimen de tenencia de la tierra y de los recursos naturales, la organización comunitaria prevaleció. Durante siglos la extracción y utilización de los recursos del bosque eran para la satisfacción de necesidades que ayudan a reproducir la vida de las familias miembros de la comunidad.

El inicio de la mercantilización del bosque en la Meseta P’urhépecha

El aprovechamiento de los recursos forestales de forma “industrial” sucedió a finales del siglo XIX y principios del XX con la instauración de las políticas del sistema capitalista y de libre mercado promovidas por el jefe de gobierno Porfirio Díaz. El ímpetu del presidente Díaz para llevar a México por el camino de la modernidad, el progreso y la civilidad de acuerdo con el patrón europeo, marcó un proceso acelerado de políticas; facilitó el crecimiento del comercio y la banca, impulsó inversiones extranjeras y nacionales en redituables economías de enclave –

petróleo, minería, café, chicle—, estimuló grandes proyectos de infraestructura e integró a las diversas regiones de México a un dinámico mercado nacional e internacional (Garibay, 2008). Todo esto se concretó en el alto índice de concesiones dadas para la extracción de minerales de diversas regiones, en la extensión de vías férreas y de las comunicaciones en general, en el comercio, la explotación forestal, la electricidad, la industrialización de la carne, el crecimiento de un sector de agricultura comercial y en las violentas y radicales modificaciones operadas en la estructura de la tierra y de los recursos naturales, generalmente en las tierras de las comunidades indígenas (Nava, 2006: 7).

Porfirio Díaz, heredero del liberalismo impulsado en México a mediados del siglo XIX, creyó firmemente en la transformación de la tenencia de la tierra a propiedad privada para favorecer la inversión de capitales extranjeros y generar las condiciones para que México progresara económicamente. Por tal motivo continuó con las políticas que sus antecesores habían decretado, como la Ley Lerdo de “desamortización de tierras de corporaciones civiles y religiosas” que pretendían privatizar las tierras comunales y de propiedad de la iglesia.

A finales del Siglo XIX y principios del XX, el régimen porfiriano se encargó de ejecutar iniciativas como la Ley de Colonización (1883), la de Deslinde de Terrenos Baldíos (1894) y la de Bienes Muebles e Inmuebles de la Federación (1902), disposiciones destinadas a deslindar y titular todas las tierras del país, a generar la garantía de un registro nacional y público de la propiedad inmobiliaria y a descomponer la propiedad comunal. Con estas leyes se favoreció el acaparamiento de tierras y permitieron la venta de las riquezas de los pueblos indígenas y campesinos a los ricos del extranjero, en palabras de Acosta (1997 en Carrascos, 2015: 34) estas leyes “propician y dan facilidades a empresarios para la compra o adjudicación de terrenos”.

Es decir, estas leyes jurídicamente extinguieron las comunidades y las tierras pertenecientes a éstas, quedaron enmarcadas en una ambigüedad legal; lo que fue aprovechado por empresas extranjeras que por medio de concesiones por parte del

gobierno y de contratos de arrendamiento de los montes con las ex autoridades comunales¹⁴ (según La Ley), podrían extraer madera de los bosques.

Para la concreción del progreso económico fue imperante la utilización de maderas para la expansión de las vías férreas, para la instalación de las líneas telefónicas y de telégrafos, para la explotación de minas, por mencionar algunas. En otras palabras, el modelo industrial de modernización que pretendía realizar el presidente Díaz requirió enormes cantidades de madera: postes para la extensión de las líneas de electricidad, leña para las locomotoras de vapor, madera aserrada para la construcción, carbón para las minas y troncos durmientes aserrados para el tendido de las vías férreas. La explotación de bosques se convirtió en buen negocio, las empresas forestales de inversión extranjera no se daban abasto para desmontar las regiones forestales. En este contexto aparecieron en los bosques de México empresas como la Sierra Madre and Lumbre Company, Pacific Timber Company, Balsas Hardwood Company, Mexican Finance Company, Michoacana Transportation Company y la Compañía Industrial de Michoacán, entre otras. En la meseta P'urhépecha se inició un periodo de concesiones y extradición de madera sin regulación alguna.

Vale decir que el gobierno de Porfirio Díaz favoreció el establecimiento de latifundios forestales por medio de dos procesos: el primero, a través de concesiones de explotación forestal sobre tierras que se consideraban baldías (generalmente regiones poco pobladas); el segundo, mediante la firma casi obligada de contratos de arrendamiento con ex comunidades (regiones densamente pobladas con

¹⁴ Para los pueblos originarios fue evidente que el gobierno modernizador se hacía fuerte y se enfrentaban a la amenaza real de perder sus tierras si se abstendían de deslindar, repartir y titular entre los propios las tierras en común. Miedo que se tradujo en una fuerte conversión de las tierras comunes en propiedades privadas, en algunos casos tituladas a favor de los “principales” del pueblo, a favor de haciendas en expansión, a favor de compañías deslindadoras, pero también, por la ambigüedad de la ley para retener las tierras en su estructura comunitaria, paradójicamente, algunos pueblos aprovecharon a las compañías forestales para evitar la fragmentación y privatización de las tierras. Con el interés de tener contratos de arrendamiento, las compañías legitimaban en los hechos a las antiguas autoridades comunales (extintas legalmente) como figura con personalidad jurídica para convenir los destinos de las tierras comunales (Garibay, 2008: 78).

comunidades indígenas). Cherán sufrió del segundo proceso, en el primer párrafo del “contrato de arrendamiento de los montes de Cherán” se lee:

“En la ciudad de Uruapan, a la una de la tarde del día 27 de septiembre de 1908 mil novecientos ocho, ante el Notario Público de número¹⁵ Licenciado Manuel Ruiz Duran [...] comparecieron los señores Fernando Chávez de 52 cincuenta y dos años de edad, casado agricultor, vecino de Cherán y el señor don Santiago Slade Jr. de 38 treinta y ocho años de edad, casado, Ingeniero Civil, vecino de Conuy, del Municipio de Tingambato, [...] el primero como Representante de la ex comunidad del pueblo de Cherán, con aprobación del supremo Gobierno del Estado, según consta de las comunicaciones que después se insertan y el segundo como Gerente de la “Compañía Industrial de Michoacán”, Sociedad Anónima, celebraron el contrato de arrendamiento [...]”¹⁶.

Los bosques comunitarios de Cherán fueron cedidos en concesión por el gobierno de Porfirio Díaz y Aristeo Mercado a la “Compañía Industrial de Michoacán S.A.” por medio de un contrato de arrendamiento con la comunidad firmado en 1908. En este periodo se pretendía que la explotación del bosque de Cherán estuviera a cargo de la iniciativa privada; la comunidad sólo tomaría el papel de “rentista”. Los beneficios de la comunidad serían una renta anual por debajo del 5% de las ganancias totales, más unos “apoyos” para la estética de la comunidad¹⁷. Dicho contrato no se llegó a ejecutar, en cambio, trajo consigo tensiones internas: entre la comunidad y sus representantes (los firmantes del contrato), y externas: contra la empresa estadounidense y el gobierno¹⁸.

Cambio de orden en el uso de los recursos forestales comunitarios

Si bien, la instrumentación de la política forestal en el año de 1926 dio por terminado los contratos entre las comunidades y las empresas transnacionales

¹⁵ Como en el original

¹⁶ CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOS MONTES DE CHERAN. Copia del original en archivo del Centro de Documentación de la Cultura P’urhépecha, a cargo de José Merced Velázquez.

¹⁷ El contrato especifica la dotación de lunetas para el ornato de la plaza principal.

¹⁸ Fue Federico Hernández Tapia, Sabino García y uno de sus hermanos, quienes con un grupo de mujeres y hombres voluntarios a la causa enfrentaron a la Compañía Industrial de Santiago Slade. Hecho que tienen como consecuencia el asesinato de los tres comuneros líderes. La lucha la continuó unos años después Casimiro Leco con un grupo de 150 voluntarios (Cárdenas, 2006). Líder que además de luchar contra las empresas privadas combatió el bandolerismo social que asolaba la región a causa de la revolución mexicana.

dedicadas a la explotación forestal, altero sustancialmente los modos propios de gestión del bosque comunitario.

Cabe precisar que la política de forestaría comunitaria fue diseñada porque se creía que los campesinos eran irracionales¹⁹ en la forma de aprovechar los recursos del bosque. Con el aumento del valor comercial de la madera en términos del mercado, se incrementó la explotación forestal, algunos campesinos en su lógica individual y persiguiendo su interés propio, aprovecharon irracionalmente los recursos del bosque, sobrepasando el nivel óptimo de extracción. Lo que orilló al gobierno mexicano a plantear la política pública forestal para evitar la degradación de los recursos. Sin embargo, la devastación en varias regiones del país, se debía principalmente a las empresas transnacionales.

Con la explotación desmedida del recurso forestal durante el régimen porfiriano y la extracción de madera de los bosques por parte de empresas extranjeras, fue evidente el desgaste de gran parte de las extensiones boscosas del país. Era necesaria la conservación de los bosques y detener la deforestación. Ante esta situación, un grupo de intelectuales formó la Sociedad Forestal Mexicana, cuyo objetivo era la promoción de la conservación de los bosques y la detención de la deforestación de este recurso. Esta asociación impulsó el primer código forestal en 1926, el cual se convirtió en la primera Ley Forestal del país (Boyer, 2007). La Ley fue promulgada por el presidente Plutarco Elías Calles y tenía como objetivo *“regularizar la conservación, restauración, propagación y aprovechamiento de la vegetación forestal, así como la formación y organización del personal técnico necesario para conseguir este fin”* (Ley forestal, 1926 en Carrasco, 2015: 49). La misma ley afirmó que los bosques quedaban al amparo de la jurisdicción federal y aclaró que para conceder el permiso de explotación o aprovechamiento forestal se tendría que realizar un estudio técnico de la Secretaría de Agricultura y Fomento (SAF). Además, facultó a la SAF para reglamentar y dictaminar todo lo referente a

¹⁹ Como en la actualidad, se creía que el campesino era irracional e ineficiente. Se exhorta que el conocimiento válido para manejar y explotar los bosques esté en manos del aparato estatal, marginando los conocimientos y usos que las comunidades puedan dar al bosque.

los bosques, así como la creación de oficinas técnicas regionales, la instauración de una escuela superior de estudios forestales y la policía forestal.

En materia agraria forestal, se definió tres tipos de tierras boscosas: 1) Las reservas forestales, compuesta por todos los terrenos forestales baldíos o nacionales, 2) Los bosques privados y 3) Los bosques pertenecientes a comunidades agrarias o ejidos. Estos últimos sólo podrían ser explotados comercialmente por cooperativas formadas con los vecinos del mismo lugar, empero la obligación de justificar todo uso con estudios técnicos que cumplieran con los criterios desarrollados por expertos forestales emanados de la escuela superior de estudios forestales (Garibay, 2008). Por lo anterior podemos decir que esta Ley dio origen al precedente de las empresas comunales, dándose los primeros casos de forestaría comunitario.

Durante este momento en la comunidad de Cherán se encajonaron dos situaciones relacionadas al uso de recursos forestal: por un lado, se seguía ejecutando las prácticas tradicionales de uso y extracción de madera de sus bosques comunitarios, de acuerdo con su ascendencia cultural prácticas sustentables, dirigidas principalmente para la satisfacción de las necesidades básicas, las cuales, con la ejecución de la Ley Forestal (1926) pasaron a ser ilegales. Esta política dio como resultado la extorsión a los tejamanileros, carboneros, labradores y artesanos. Por el otro lado, algunos comuneros, por lo general los principales del pueblo, con poder político y económico, respondiendo a la presión de la demanda en el mercado de la madera y a sus intereses individuales, empezaron a aprovechar el recurso forestal de forma irracional.

La instrumentación de la política pública dirigida al sector forestal, junto con la mercantilización del bosque, provocaron tensiones al interior de la comunidad, a partir de este momento fue común la formación de grupos políticos internos para controlar la representación de bienes comunales y el botín que representaba la madera. A lo largo del siglo XX, la constante en torno al bosque comunal, se traducen en diferentes trifulcas violentas entre grupos antagónicos por el control del recurso común.

Cuadro 2. Conflictos relacionados al control forestal en el siglo XX

Año	Facción dominante	Facción contraria	Conflicto	Pugna
1932	Comité local agrarista	Elite económica	La convención	Régimen de tenencia de la tierra y control del bosque
1938	Comité local agrarista	Elite política y el pueblo	Zafarrancho en contra de los agraristas	Régimen de tenencia de la tierra y control del bosque
1976	Güevónica	Toledistas	Zafarrancho del 76	Control de la representación de bienes comunales y planta procesadora de resina
1988	Priistas (Partido oficial)	Jóvenes profesionistas escindidos del PRI y estudiantes universitarios en el DF	Movilizaciones a favor de Cuauhtémoc Cárdenas "neo cardenismo"	Control del ayuntamiento, corporación agraria y aserradero

Fuente: elaboración propia con base a Román (2014: 24).

El primer caso de forestarías comunitario

El gobierno del general Lázaro Cárdenas ²⁰ (1934-1940) aprovechó el ordenamiento de la Ley Forestal de 1926 en la que se estableció la creación de cooperativas de producción forestal como la única forma en que las comunidades y ejidos podrían comercializar la madera de sus territorios por contratos a particulares. En 1936 había constituidas 240 cooperativas en el país, al final de su sexenio eran más de 600 organizaciones de ejidos forestales (Garibay, 2008).

El general Cárdenas continuó con los ideales de la Sociedad Forestal Mexicana y continuó con el desarrollo de políticas paternalistas; todas enmarcadas en el contexto de que el gobierno tendría que encargarse de aprovechar, conservar y desarrollar los recursos naturales, para esto, se instituyó el Departamento Forestal y de Caza y Pesca ²¹. En otras palabras, la política siguió inclinada hacia el

²⁰ El Gral. Lázaro Cárdenas (1934 – 1940) afianzó el reparto agrario prometido en la lucha revolucionaria; el principal territorio otorgado a las comunidades campesinas fue el agrícola. A final de su gestión las tierras restituidas a sus comunidades representaban el 18% de la superficie forestal del país. Cárdenas se le puede atribuir la promoción y el impulso del reparto agrario y el cooperativismo por medio de la constitución de ejidos. Pensaba el presidente Cárdenas que el ejido como régimen social, terminaría con la explotación del hombre por el hombre; pensado como régimen de producción agrícola permitiría que México fuera independiente en materia alimentaria (Calderón, 2004).

²¹ Decretado en el Diario Oficial de la Federación con fecha 31 de diciembre de 1935

pensamiento de que el Estado fuese el que –ya por la nacionalización abierta– aprovechara el recurso natural, pero también se dejara un margen para que los campesinos, por medio de la organización cooperativa se involucraran en el aprovechamiento del recurso forestal (Vázquez, 1992).

En el año de 1940 en Cherán se intentó aprovechar los recursos forestales de forma comunitaria. La alternativa fue organizar una cooperativa de producción permitida por la legislación de ese tiempo y consolidadas como política en el sexenio del General Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940)²². La cooperativa se organizó bajo la guía del Sr. Valentín Velázquez; tenía como objetivo constituirse en el monopolio local para la explotación de las tierras forestales. La organización sería la única que tendría el permiso del Departamento Forestal para el aprovechamiento del bosque, por lo tanto, la única manera de que un comunero vendiera sus productos maderables (Beals, 1992). Lamentablemente no se tiene ningún registro de funcionamiento de la cooperativa de producción.

El incremento de la tala clandestina del bosque y el retroceso de la forestaría comunitaria

En el gobierno de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) se buscó impulsar nuevamente la economía, por lo que se reorientó el proyecto de desarrollo nacional; con el cual se dio lugar a una serie de políticas que buscaban industrializar a la nación “modelo de sustitución de importaciones”, promovido como un modelo de desarrollo “hacia adentro”, planteado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Este modelo tenía el propósito de edificar un sector industrial para satisfacer las necesidades del mercado interno, es decir, se pretendía industrializar al país a través del impulso del crecimiento de la industria nacional y sustituir los artículos manufacturados de procedencia extranjera que hasta ese momento habían satisfecho el consumo local. El objetivo principal era convertir la actividad industrial en eje del desarrollo económico y de la acumulación del capital.

²² El cual buscaba consolidar el reparto agrario por medio de la constitución de ejidos y la conformación de cooperativas de producción. Cárdenas pensaba que con la conformación del ejido como régimen social junto con la promoción de cooperativas terminaría con la explotación del hombre por el hombre (Calderón, 2004).

El modelo de industrialización por sustitución de importaciones (ISI)²³, pretendía bloquear las importaciones de empresas extranjeras, cerrando las fronteras y desarrollando empresas nacionales dispuestas a producir los bienes importados, para ello se establecieron barreras arancelarias a las importaciones.

Las políticas de industrialización²⁴ también tuvieron repercusiones en el sector forestal. El presidente Ávila Camacho clausuró la promoción de cooperativas y articuló las políticas forestales al proceso de industrialización. Para ello se procuraron facilidades para la creación de una industria forestal que satisficiera las necesidades nacionales de productos maderables y celulosa para la industria del papel (Garibay, 2008). Por lo que se decretó una nueva Ley Forestal (1943): *“La presente ley tiene por objeto reglamentar, proteger y fomentar la conservación, restauración, propagación y aprovechamiento de la vegetación forestal y de los productos que de ella se derivan”* (Artículo 1 Ley Forestal de 1943). Según Cedeño y Pérez (s/f) esta Ley puede considerarse como el primer documento elaborado de manera clara y completa que realmente regula el sector forestal al nivel nacional.

Esta Ley seguía preservando el pensamiento de que el campesino era irracional, se señalaba a las prácticas de subsistencia campesina y al rentismo forestal como las principales causas de la deforestación. Además de la falta de abastecimiento de las materias primas requeridas por las industrias: minera, papelera, de construcción, etc. Para remediar esta situación, el gobierno federal tuvo

²³ La política económica ISI rigió hasta la apertura de la economía mexicana a los mercados internacionales y el impulso del modelo de desarrollo neoliberal iniciadas por el gobierno de Miguel de la Madrid, y profundizadas en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

²⁴ A lo largo de los aproximados cuarenta años que se desarrolló la política económica ISIS hubo diferentes reformas a la Ley Forestal: 1948, 1960, 1986 con ligeras modificaciones, pero sin mutilar el objetivo de industrializar el sector forestal. Entre los nuevos preceptos de la ley de 1948 podemos mencionar: la protección del bosque contra la erosión; la consideración del bosque como el eje de actividades recreativas; el mandato de que la conservación de bosques es de utilidad pública; la requisición de documentación respectiva como amparo para poder transportar recursos forestales, y la regulación con mayor detalle del funcionamiento de viveros. La legislación de 1948 aunque derogó la de 1943 pareciera una síntesis de algunos de los temas de la ley anterior, pero sin el detalle con el que se habían expuesto anteriormente, y en otros casos el texto es una copia íntegra de los artículos de la ley anterior (Cedeño y Pérez, s/f). En esta etapa de la legislación forestal, aun prevalecía el pensamiento de que las comunidades y ejidos forestales no eran capaces de manejar sus propios bosques.

una mayor intervención en las actividades forestales a través de unas organizaciones de corte paraestatal con inversión privada llamadas Unidades Industriales de Explotación Forestal (UIEF) mismas que monopolizaron el aprovechamiento, la transformación y la comercialización de los recursos forestales (Cedeño y Pérez, s/f). Este modelo económico *“Alentó el establecimiento de corporaciones semipúblicas conocidas como Unidades Industriales de Explotación Forestal, o UIEF, que debían servir como un mecanismo para manejar “racionalmente” el aprovechamiento maderable en la región. Las nuevas unidades de producción suplantarían necesariamente las cooperativas de productores comunitarias”* (Boyer, 2007: 60). Lo que significó un retroceso en el desarrollo de la forestaría comunitaria, nuevamente el Estado, se hizo cargo de la explotación de los bosques nacionales.

Mediante estas entidades el gobierno concedió a una determinada industria particular los derechos de explotar bosque ubicados en tierras comunales, los cuales obligaban a las comunidades a vender sólo a esa industria. Las UIEF se convirtieron en grandes unidades económicas maderables, concesionadas por el gobierno federal para explotar los bosques hasta por 60 años. Fue en 1952 que se reformó la Ley que les permitió a las UIEF la jurisdicción sobre todos los bosques ubicados dentro de sus límites. Con esto se pretendía que dichas unidades produjeran la mayor parte de la materia prima que se necesitaba para la industrialización del país. Las comunidades y ejidos sólo podían arrendar sus bosques a este tipo de industrias semi-estatales asentadas en las diferentes regiones forestales.

Con estas empresas de corte “paraestatal” se monopolizó la explotación del bosque, se crearon alrededor de sesenta UIEF. En Michoacán se consolidaron las UIEFs “Michoacana de Occidente” y la “Melchor Ocampo” a costa de cerrar cuatro pequeñas productoras establecidas en ese tiempo. Esto implicó un retroceso, porque los campesinos ya no podían crear sus cooperativas de producción para la venta de madera, ahora sólo podrían cobrar un 5% de las ganancias de las UIEF como renta de los territorios o derecho de monte. Los derechos de las comunidades quedaban limitados a la opción de vender sólo a esa industria, o no venderle a nadie. En los hechos se trataba de una «expropiación parcial basada en el Artículo 27 de la Constitución Mexicana» (Griffiths, 1958 en Barton y Merino, 2004: 51).

A la par de estas políticas de concesión de permisos para la explotación del monte por medio de las UIEF, se instrumentó una política de veda, ésta debido al avance de la deforestación. La política de veda se extendió hasta mediados de los años ochenta. Algo ilógico y contradictorio por parte del Gobierno Federal. Para inicios de los cuarenta ya existían las primeras vedas de corte en al menos ocho estados y el Distrito Federal, siendo Michoacán uno de los primeros. La política de prohibición de las extracciones en pocos casos tuvo el efecto deseado, pero sí trajo consigo el incremento de la tala informal o tala clandestina y el cambio de uso de suelo para plantar monocultivos.

Los gobiernos federales durante el periodo de la política económica ISIS basaron su estrategia forestal en tres instrumentos: 1) La política de vedas forestales que favoreció un círculo de corrupción institucional; 2) La política de concesión forestal que permitió la constitución de grandes compañías forestales privadas y gubernamentales; 3) La formación del servicio forestal que se estableció como un instrumento de intermediación político entre los bosques campesinos y la industria forestal (Garibay, 2008: 93).

Bajo este contexto el incremento de la tala clandestina, no sólo en Cherán, sino en toda la región de la Meseta. Se explotan los bosques sin permiso ni regulación alguna por pequeñas industrias privadas, instaladas en la región. La mayor parte de los circuitos de comercialización de la madera ilegal estuvieron basados en “hacheros”²⁵ en pequeña escala. Ellos suministraban materia prima a los cientos de pequeñas industrias “semiempresariales” que aparecieron en toda la región (Vázquez, 1992). Este clandestinaje en la mayoría de los casos era solapado por la

²⁵ “El término *hachero* se utilizó en Cherán durante la primera mitad del siglo XX para designar a aquellos sujetos que se dedicaban al corte y venta ilegal de madera. El término se refiere a la tecnología utilizada para tal empresa –un hacha, como su nombre lo indica. Fueron el antecedente de los *talamontes*, quienes ahora se valen de *motosierras*” (Román, 2014: 63).

En Cherán se establecieron pequeños grupos dispersos en el territorio para hacer más fácil la explotación de los bosques. Entre sus principales actividades estaban la extracción de madera en rollo que eran vendidas a los pequeños aserraderos privados y; productos que se podían hacer de forma artesanal como: tablonés, viguetas, tejamanil, leña y carbón las cuales eran comercializadas en las ciudades vecinas de Purepero, Zacapu y Tanganzicuaro. Estos grupos dieron origen a las rancherías del Madroño (desaparecida), Cosumo (desaparecida) y El Cerecito (hoy rancho Casimiro Leco).

autoridad comunal: “No llegó a nuestras manos sino a un cacique de este lugar, aprovechado por unos cuantos, y como se terminó dicho permiso y ya no pudieron conseguir otro, de esa fecha hasta estos días han sacado madera, por los cuatro rumbos clandestinamente, sin ingresar absolutamente ningún dinero a la Comunidad Indígena por concepto de derechos de monte.”²⁶.

El desarrollo de la forestaría comunitaria

Durante los años setenta, a la comunidad de Cherán se autorizaron derribos de arbolado plagado como labor de saneamiento. Desafortunadamente no existen registros de los volúmenes autorizados para la extracción, ni tampoco en qué parajes se realizaron dichos aprovechamientos. Sin embargo, se sabe que esta medida tomada por las autoridades forestales, sufrió una desviación, habiéndose abusado de dichos permisos y extrayéndose importantes volúmenes de madera de arbolado sano. Esto se les adjudicó a los miembros del grupo político encargado de la autoridad comunal; los comuneros culparon a los miembros de la representación de los bienes comunales del aprovechamiento excesivo de los bosques de Cherán (Ojeda, 2015).

Lo importante, más allá de la corrupción interna que la propia comunidad reclamó, habría que mencionar, fue la apertura de las políticas forestales a la utilización de recursos comunes de las comunidades agrarias. Hasta los años setenta era frecuente que las comunidades daban en concesión la extracción de madera de sus bosques a empresas privadas y estatales; la misma Ley sólo les permitía ser comunidades rentistas. Esta realidad llevó a muchos intelectuales a tomar conciencia de la necesidad de trabajar en el desarrollo de la capacidad productiva de estas comunidades (Barton y Merino, 2004).

En los años cincuenta el recién creado Instituto Nacional Indigenista (INI) y el Fondo Nacional para la Promoción Ejidal (FONAFE) abrieron un escenario nuevo para las comunidades y ejidos forestales. Aunque entre sus objetivos sólo tenían el

²⁶ Archivo Histórico del Poder Ejecutivo de Michoacán (AHPPEM), Ramo Municipios, Subramo Cherán, Caja 2, Expediente 10, “Petición de permiso forestal del Sindicato de Oficios Varios al C. Lic. Gustavo Díaz Ordaz, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, 7 de noviembre de 1968”.

de ser intermediarios entre las corporaciones agrarias y los compradores de madera; fueron las instituciones que iniciaron con la capacitación de comunidades para que éstas pudieran ser partícipes en el aprovechamiento de sus recursos forestales. Esto abrió una puerta en la forma de pensar de las comunidades y ejidos en ser ellos mismo los que ejecuten la administración de sus recursos naturales.

En esta misma década se crea un centro del INI en la comunidad de Cherán, el cual tiene como objetivo atender y resolver los rezagos sociales que padecía la población indígena del estado de Michoacán. La instalación de este instituto, generó las condiciones para una mejor vinculación entre el Gobierno y esta región indígena, A partir de su apertura se ejecutaron diferentes proyectos, estrategias y programas que dinamizaron la economía local, sin embargo, también crearon relaciones clientelares y paternalistas, así como faccionalismos y rivalidades entre grupos internos por el control (Velázquez, 2013).

La presión por distintos grupos de intelectuales, diferentes organismos gubernamentales como el INI, FONAFE²⁷, DGDF²⁸ y de las luchas emprendidas por las mismas comunidades se reflejó en la modificación a la Ley Forestal de 1948. Como resultado la Ley Forestal de 1960. Esta Ley ratificaba la reglamentación incluida en su predecesora y tenía como objetivo la administración de la industria forestal al nivel nacional. Lo importante caía, en la cancelación de los permisos de explotación a empresas extranjeras y *“los permisos de aprovechamientos comerciales, solamente se otorgarán a personas de nacionalidad mexicana o a sociedades de personas, también mexicanas que en la realidad sean los*

²⁷ El FONAFE jugó un papel importante en el apoyo de la constitución de diversas uniones de ejidos, era un fondo gubernamental que contaba con personal en las diferentes regiones, se integró con los derechos de monte entregados durante décadas como pago a las extracciones en los bosques comunales. Por ley, 70% de estos fondos se depositaban en cuentas bancarias que FONAFE mantenía a nombre de las comunidades, y el 30% adicional se pagaba directamente a las comunidades. Este fondo se convirtió en parte de un amplio espectro de iniciativas de promoción del desarrollo rural durante los inicios de la década de los setenta (Barton y Merino, 2004). El FONAFE contribuyó a la creación de 135 empresas forestales de ejidos sobre los primeros años de los setenta, estas aportaban el 21% del total del volumen reportado de la producción nacional. La mitad de empresas fueron fundadas como aserraderos comunitarios, otro 25% dedicado a la producción de madera en rollo.

²⁸ Dirección General de Desarrollo Forestal. Encargada de ejecutar políticas forestales, y desarrollo de las capacidades de las comunidades forestales para el manejo de sus bosques.

organizadores o empresarios de las explotaciones” (Artículo 87 de la Ley Forestal de 1960).

Otro hecho importante, que asumió la legislación forestal, es la integración de un apartado en el Título Quinto, Capítulo Dos dedicado específicamente al aprovechamiento forestal de los ejidos y comunidades indígenas. En él se hacía mención de las formas en que las comunidades podrían aprovechar su recurso, dirigido exclusivamente en beneficio de los propios grupos ejidales y comunales. El ejecutivo a través de la Dirección General de Desarrollo Forestal otorgaría asistencia técnica e inversión financiera. A partir de este postulado a lo largo del país se establecieron diversas “uniones de ejidos” para poder aprovechar su recurso forestal, también se dieron los primeros casos de constitución de empresas forestales comunitarias.

Dicha política se fortaleció en el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) con el decreto a la Ley Federal de Reforma Agraria (1971), la cual reglamenta las disposiciones agrarias del artículo 27 Constitucional. La Ley tiene injerencia hacia el sector forestal; abre la centralidad económica que tenía el Estado en relación con la explotación del bosque: su libro Tercero lo dedica a la organización económica del ejido/comunidad. Esto abre un nuevo periodo en torno a la explotación del bosque, otorgándoles el poder de organización a las comunidades y ejidos *“La explotación comercial de los montes o bosques propiedad de ejidos o comunidades agrícolas o forestales, así como la transformación industrial de sus productos, deberá hacerse directamente por el ejido o comunidad, previo acuerdo de la Asamblea General [...]”*²⁹.

En el mismo sexenio, en 1973 se redactó el primer Programa Nacional de Desarrollo Forestal que junto con la creación de la Dirección General de Desarrollo Forestal (DGDF) adjunta a la Subsecretaría Forestal y de Fauna³⁰ fueron la concreción de un cambio importante en las políticas forestales. Este periodo marca el vuelco de una política orientada a apoyar a la industria productora de madera

²⁹ Artículo 138, apartado segundo de la Ley Federal de la Reforma Agraria.

³⁰ Encabezada por el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas

gestionada por empresas paraestatales a la de apoyo a la producción forestal comunitaria (Barton y Merino, 2004: 60). Una de las políticas promovidas por la DGDF fue promover la suspensión de las vedas forestales que se venían dando desde los años cuarenta. Con esta cesación de vedas forestales comenzó a introducirse y desarrollarse en algunas comunidades el método de desarrollo silvícola, el cual era un método de extracción intensivo y que les permitiría a las comunidades tener beneficios económicos y sociales (*ibídem*). Lo importante, habría que mencionar, fueron las primeras transferencias de funciones técnicas y administrativas del gobierno hacia las comunidades forestales, lo que permitió la creación de uniones, asociaciones o empresas forestales, con el objetivo de involucrar a los miembros de la región en el aprovechamiento conjunto, integral y racional de los bosques. Con esta organización gubernamental, muchas de las comunidades tendrían por primera vez la posibilidad de un estudio dasonómico, y, por ende, la posibilidad de un permiso de aprovechamiento forestal (Espín, 1986).

En 1976 se formó la Unión de Ejidos y Comunidades Indígenas Forestales de la Meseta Tarasca “Luis Echeverría Álvarez”, agrupando a diferentes ejidos y comunidades de los municipios de Uruapan, Nahuatzen, Ziracuaretiro, Paracho, Nuevo Parangaricutiro, Cherán, Tingambato y Taretan.

La comunidad de Cherán firmó la primera acta de acuerdos con la Unión en 1980. Con esto la comunidad permitiría el aprovechamiento para limpia y saneamiento de sus bosques por parte de la organización; debido a problemas internos dentro de la comunidad y a la falta de estudio dasonómico no se llegaron a realizar.

La Unión Luis Echeverría, no logró sus objetivos y llegó a su fin en 1984 (Lemus, 2010). Sin embargo, en la comunidad de Cherán dejó un precedente en la organización comunitaria para el aprovechamiento forestal legal.

Cuadro 3. Resumen de aprovechamientos forestales

Estado de la madera	Fecha de autorización	Volumen marcado (m3)	Fecha de marcaeo	Volumen aprovechado	Tipo de producto
---------------------	-----------------------	----------------------	------------------	---------------------	------------------

Estado de la madera	Fecha de autorización	Volumen marcado (m3)	Fecha de marqueo	Volumen aprovechado	Tipo de producto
1. Seca	15/01/80	584.623	3/05/80	356.00 324.00	Caja empaque Celulosa
2. Arbolado muerto	1980	4,123	—	3,180	—
3. Seca	15/01/80	clandestina	—	2,500.00	Celulosa
4. Arbolado muerto	1981	118		2513	
5. Seca	1/01/81	1,039.163	24/02/81	—	—
6. Seca	1/01/81	118.322	25/02/81	—	—
7. Seca	1/01/81	clandestina	—	2,450.00	Celulosa
8. Seca	1/01/81	clandestina	—	63.358	Cortas dimensiones
9. Verde	—	141.934 clandestina	—	—	
10. Verde	—	1,250.00 clandestina	—	—	
11. Verde	11/05/82	527.432	28/06/82	90.432	Cortas dimensiones
12. Seca	18/02/83	599.831	11/07/83	200.00	Cortas dimensiones
13. Seca	18/02/83	204.222	06/07/83	400.00	Cortas dimensiones
14. Seca	18/02/83	208.181	06/09/83	—	
15. Arbolado muerto	1983	1538		600	
16. Arbolado muerto	1985	11,426		20,122	

Fuente: elaboración propia con base en Estudio Dasonómico, Tomo I, 1984 y; Aviso de acción preliminar aprovechamiento limpia de monte 1993.

El aprovechamiento forestal no maderable. La planta de resina General Lázaro Cárdenas

Por la estrategia de vedas forestal de la política forestal aplicada durante los años cincuenta, cobró fuerza nuevamente el aprovechamiento forestal no maderable, en especial la resina. Este proceso se había venido realizando desde 1920 en

Michoacán, sin embargo, no fue tan apreciado por la baja rentabilidad económica frente al aprovechamiento maderable.

En los años sesenta, Natalio Vázquez Pallares presentó un proyecto para la industrialización de la resina mediante empresas ejidales. Fue bajo este proyecto, con fondos otorgados por el Banco Ejidal, encabezado por Francisco Merino Rábago, del Gobierno del Estado a cargo de Agustín Arriaga Rivera y de la representación comunal de Cherán por Jesús Hernández, que se funda el 11 de julio de 1963 la planta resinera “General Lázaro Cárdenas” en Cherán³¹ (Ojeda, 2015). Los permisionarios del aprovechamiento no maderable del recurso forestal fueron para los socios de la Asociación de Sociedades Locales de Crédito Ejidal Forestal de R.I. “Lic. Adolfo López Mateos”. Esta planta en sus inicios, recibió la resina de 15 comunidades, incluido Cherán y acogería a más de mil socios comuneros.

La resinera se convirtió en un negocio extraordinario y en una de las principales entradas de capital a la representación de los bienes comunales, lo que provocó que fuera el objeto de deseo y disputa de intereses particulares al interior de Cherán, aun por encima de la presidencia municipal en la década de los años setenta³² (Calderón, 2004).

La tala ilegal de árboles y la instalación de pequeños aserríos se desarrolló entre los años de 1946 y 1960; pero entre 1960 y 1980 cuando la industria de la resina en Cherán dominaba la vida local (Velázquez, 2013).

En esta etapa hay un punto clave que en lo posterior perjudicaría los procesos de la empresa forestal (capítulo tres), con la instalación de la planta resinera en los años sesenta, la autoridad comunal comenzó a dar posesión de parcelas para el trabajo de extracción del recurso no maderable. Los bosques comunales empezaron a parcelarse. Esto se aceleró mediante la implementación de programas como

³¹ La planta tenía una capacidad de producción de 5,000 toneladas por año, sin embargo, solo trabajaba a un 40% de su capacidad por problemas entre las comunidades que pertenecían a la Asociación.

³² Junto con las demandas hacia la representación de los bienes comunales por la tala de árboles que ejercían y por la comercialización de madera. Generaron diferentes disturbios y culminaron en un “zafarrancho” en 1976.

PROCAMPO, el cual proveía de recursos a comuneros poseionarios por hectárea (*Ibíd.*).

A la par, se seguía desarrollando tanto las formas tradicionales de extracción de madera, como la tala clandestina. La comercialización de madera en rollo pasó a ser uno de los botines jugosos para los miembros de la representación de bienes comunales. Los principales compradores de la madera en rollo eran los aserraderos privados ubicados en Tangancícuaro, Pátzcuaro y el que se encontraba en la tenencia del propio municipio de Cherán: Santa Cruz Tanaco³³. A este último, además, se le vendieron derechos de monte para explotar los parajes ubicados cerca de la tenencia.

La empresa forestal comunitaria: centralización del aprovechamiento forestal

A excepción de la década de los años treinta del siglo pasado en la que se promovieron cooperativas de producción forestal y que dieron paso a los primeros casos de forestarías comunitario en México, la totalidad de las comunidades forestales productoras de madera hasta los años setenta eran sólo consideradas como rentistas³⁴; aunque la mayoría de los territorios boscosos de México están en poder de comunidades y ejidos, las políticas gubernamentales forestales sólo les daban esa figura. Los campesinos tenían muy poca o nula participación activa en la explotación de su bosque, en cambio, obtenían sólo un *derecho de monte* que en los mejores casos sólo representaba el 5% del total de las ganancias por la comercialización de madera, el cual, además, era administrado por la SARH a través del Fideicomiso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE) (López, s/f). En

³³ Vázquez (1987) señala que un punto de inflexión en la historia agraria de Tanaco es la creación de un aserradero en 1963 que inició como una empresa privada y a partir de 1972, por conflictos entre la comunidad y los obreros, se transformó en comunal.

³⁴ Barton y Merino (2004: 29) hacen referencia al término rentista al hecho de que las comunidades rentan sus bosques a agentes externos, sean contratistas o concesionarios, para que efectúen allí operaciones de extracción de madera. La definición de una *comunidad rentista* ha incluido históricamente los siguientes elementos: 1) comunidades que no participaban de ninguna forma en el proceso de extracción, generalmente ni siquiera como taladores, porque las empresas que efectúan las extracciones incluso emplean sus propios equipos de trabajadores, y 2) las comunidades que solo recibían una renta o *derecho de monte* establecido, mucho más bajo que el valor de la madera en el mercado, aún vendido como madera en rollo.

otras palabras, el Estado ejercía el control total sobre la comercialización de sus productos forestales; ligeramente se permitía actividades de autoconsumo (Valdez y Negreros, s/f).

Fue en la segunda mitad de los años setenta cuando se agudizó la crisis económica en México, lo que provocó la radicalización de diferentes movimientos de comunidades y ejidos que buscaban la reapropiación de sus recursos naturales y procesos productivos. Aunado a que gran parte de empresas privadas dedicadas a la industria papelera sufrían desabasto de materia prima, algunos funcionarios pertenecientes a la SARH y a la DGDF consideraron que la participación del campesino en las actividades de extracción de madera sería una estrategia viable para asegurar el abasto en el mercado de la celulosa de madera.

Durante el gobierno de José López Portillo (1976-1982), se ensayó una política económica llamada "Alianza para la Producción". En materia forestal, el modelo pretendía conciliar los intereses de los propietarios de los bosques y de la industria forestal privada, es decir, la política permitiría que las comunidades se hicieran cargo de los procesos productivos y poder vender la materia prima a las industrias dedicadas a la fabricación de celulósicos, papel, aglomerados (Vázquez, 1992).

En este periodo que se observó en gran medida la promoción y creación de empresas forestales comunitarias. Sin embargo, el desarrollo de estos nuevos emprendimientos colectivos se vio limitado por la falta de asistencia técnica y de capacitación, sumado a la pérdida de control gubernamental en materia forestal y a la falta de servicios técnicos forestales. Por lo cual, la DGDF creó las Unidades de Administración Forestal. Las UAF tendrían a su cargo la capacitación, provisión de los servicios técnicos forestales, él apoyó para la constitución de empresas forestales comunitarias y el control gubernamental del sector silvícola. La constitución de estas unidades permitió acercar a las comunidades la instancia central que administra y controla las solicitudes de permisos de tala (Dietz, s/f). En 1978 se instaló la Unidad de Administración Forestal No. 6 "Meseta Tarasca" en la ciudad de Uruapan, Michoacán (Vázquez, 1986).

Con la instalación de esta UAF en la región de la meseta purépecha, se observó un incremento notable en la realización de estudios dasonómicos, los cuales permitieron estimular y promover una cantidad de m³ de aprovechamiento forestal por comunidad. La comunidad indígena de Cherán, asesorados por la Dirección Técnica Forestal de la UAF No. 6 gestionaron ante la Comisión Forestal del Estado el estudio dasonómico, el cual fue entregado en 1984. Con este estudio, la comunidad podría aprovechar sus recursos forestales y constituir una empresa forestal comunitaria. Por conflictos internos la apertura de la empresa forestal comunitaria se retrasó dos años.

Lo anterior se consolidó con la promulgación de la Ley Forestal de 1986. La legislación dio un giro muy importante en materia de aprovechamiento y control de los recursos forestales. Con el término de las vedas forestales, esta ley promovió el desarrollo de las empresas forestales comunales, dejando en manos de los comuneros la decisión de aprovechar o no sus recursos (Cedeño y Pérez, s/f). Entre los cambios que se encontraban en esta ley: 1) Cancelar las concesiones a las empresas privadas e iniciar un proceso que terminaría desmantelando las empresas paraestatales; 2) Requisición de estudios más detallados y atentos a los aspectos ambientales para la obtención de permisos de aprovechamiento, y 3) Autorizaba a las comunidades a tener acceso al control de los servicios técnicos forestales (Bray, 1995 en Barton y Merino, 2004). En otras palabras, la Ley Forestal de 1986 puso fin a las concesiones forestales y reconocería a las comunidades y ejidos para el aprovechamiento de sus bosques por medio de planes de manejo forestal que regularan la extracción y conservación del recurso.

En la comunidad de Cherán en este mismo año se iniciaron los primeros trabajos para la constitución formal de la empresa forestal comunitaria. La primera etapa consistió en la instalación de un aserradero comunal y en extraer los primeros metros cúbicos legales de madera de sus bosques para abastecer el mercado regional³⁵. Esta primera etapa marcó una serie de conflictos al interior de la comunidad, cierto era que no toda la comunidad estaba en total de acuerdo con la

³⁵ Se ampliará el análisis en el capítulo tres

instalación del aserradero, principalmente por la centralidad en la extracción del recurso natural en manos del Comisariado de Bienes Comunales.

Otro de los objetivos de la Ley de 1986 fue reducir los índices de clandestinaje en las regiones forestales, por lo que le otorgaba poder a las autoridades agrarias de realizar diversas estrategias para reducir los niveles de tala clandestina de árboles. El comisariado de Cherán decidió integrar los tala-montes o hacheros a la organización comunitaria. Sin embargo, el conflicto siguió con comuneros que seguían prácticas tradicionales de uso del recurso de los bosques, principalmente para trabajos artesanales. Es decir, el uso del bosque comunal de Cherán era usurpado por tres sectores, la empresa forestal o comunidad agraria, los hacheros o tala-montes locales y los artesanos.

Cabe precisar que en esta década hubo un incremento fuerte en la tala clandestina local, esto respondía principalmente a la utilización de herramientas innovadoras para la extracción de madera. Durante la década de los ochenta y noventa muchos de los cheranenses que emigraron hacia los Estados Unidos de América regresaron con una lógica individualista y de acumulación de la ganancia a espaldas de la explotación de los recursos naturales. Trajeron consigo herramientas como motosierras y camionetas pick up que les permitía extraer cantidades altas de madera. Por su parte los artesanos, respondiendo a creencias de su ascendencia cultural³⁶, extraían cantidades pequeñas de madera.

La primera etapa del aserradero comunal se auto gestionó económicamente gracias a la firma de convenios con aserraderos privados que adquirieron la materia prima, lo que les ayudó a tener un flujo de efectivo rápido y pagar sus costos y gastos, sumado al incremento del precio de la madera que le dio utilidades más amplias. No obstante, para expandir su producción y diversificar sus servicios necesito de distintos apoyos e inversiones. Durante la década de los noventa fueron importantes los apoyos por parte del Instituto Nacional Indigenista, de la Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal, de Organizaciones No Gubernamentales como

³⁶ Aspectos muy relacionados a sus creencias étnicas, apegados a sus calendarios agrícolas. Por ejemplo, se cree que la madera cortada en luna llena tiene mucha más duración que una madera cortada en cualquier tiempo.

el Programa de Aprovechamiento Integral de Recursos Naturales, Universidad P ublicas (UNAM) y de otras empresas forestales comunitarias consolidadas como la CINSJP.

Sin embargo, la empresa comunitaria de Cherán no logró consolidarse, a causa de distintos motivos internos que se analizan en el capítulo tercero, pero tuvo gran injerencia negativa las políticas económicas neoliberales implementadas una década atrás en el desarrollo de este tipo de organizaciones campesinas.

El impacto de las políticas neoliberales

Con la crisis económica de los años ochenta en México se comienzan a instrumentar las primeras políticas económicas neoliberales. Los gobiernos de Miguel de la Madrid (1982 -1988) y Salinas de Gortari (1988-1994) remplazaron las políticas económicas de inversión estatal por una serie de políticas de ajuste estructural que enfatizaban, entre otras cosas, la privatización, la apertura al libre mercado, al comercio internacional y la disminución de la participación del Estado en los servicios públicos.

La generalidad de las políticas forestales se viene marcadas a las cambiantes condiciones globales y de libre comercio que marcan el inicio del neoliberalismo como modelo de desarrollo. El diseño de las políticas públicas responde a los diferentes escenarios de los mercados externos, a los diversos ritmos de crecimiento de ciertas ramas industriales y al poder de algunos grupos empresariales que de una u otra forma influyeron en la hechura de las políticas dirigidas al sector forestal.

En el tema del campo fue Carlos Salinas de Gortari (1989-1994) en 1991 que mediante tres fuertes reformas aceleró la instrumentación de programas de desregulación y descentralización del sector rural, las cuales impactaron fuertemente a las comunidades forestales: las modificaciones al artículo 27 de la Constitución Mexicana; la Ley Forestal de 1992, y la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC) en 1994 (Barton y Merino, 2004).

La reforma al artículo 27 intentó poner fin a la redistribución de las tierras, pretendí establecer el contexto para la creación de un mercado de tierras rurales

agrícolas y atraer mayores inversiones hacia el campo. Con las tierras forestales fue diferente, recibieron un trato especial, hubo ambigüedades legales o candados para no fraccionar este tipo de territorios. Se estableció que las comunidades que decidieran disolver su condición de ejido forestal deberían devolver al Estado las áreas de propiedad comunitaria, por lo que no se pudieron fragmentar (Bartra, 1991). Sin embargo, si se desestabilizó el régimen de propiedad de la tierra comunal en Cherán y por lo tanto el uso del y aprovechamiento del bosque. Bajo una campaña de desinformación³⁷ muchos comuneros, en su mayoría resineros que les habían dado para trabajar en posesión un predio comunal, se apropiaron de éstos, cercándolos y haciéndolos pasar como propiedad privada

Para diciembre de 1992 se promulgó una nueva Ley Forestal³⁸ que tenía como propósito desregular el proceso productivo para fomentar las inversiones, promover el papel de la iniciativa privada en la producción forestal e incrementar su competitividad ante los países del norte que se suscribirían en el Tratado de Libre Comercio. Algo que no sucedió como se esperaba. Por el contrario, con la firma del TLCAM firmado entre México, los Estados Unidos y Canadá significó que las empresas forestales del país compitieran con los más grandes productores forestales de ese momento: Estados Unidos y Canadá (Carrasco, 2015). Esto fue para muchas empresas forestales comunitarias la decadencia y fracaso. Con la apertura del mercado, las recién creadas empresas forestales comunitarias no pudieron competir contra los precios bajos de productos forestales importados. Aunado a la liberación del mercado, el gobierno recortó la participación presupuestal al sector forestal en el tiempo que la economía globalizada exigía estrategias competitivas y mayor inversión.

³⁷ Fue una práctica del gobierno federal por medio de organizaciones campesinas institucionales u oficiales (Confederación Nacional Campesina - CNC, Antorcha Campesina, etc.) para que los comuneros aceptaran la reforma. La información era que las tierras pasaban a ser propiedad privada y que los comuneros, serian ya los dueños legítimos.

³⁸ Esta ley al igual que sus antecesoras tenía por objeto el regular el aprovechamiento de los recursos forestales y fomentar su conservación, producción, protección y restauración, pero también agregó un punto nuevo: fomentar el manejo y las plantaciones comerciales y de otra naturaleza.

Con la implementación de estas políticas económicas la empresa forestal de Cherán no fue excepción, en cambio, sufre serios problemas productivos por la falta de mayor inversión para la diversificación de sus productos y capacitación en los servicios técnicos forestales. Esto respondía al recorte presupuestal que el gobierno federal hizo en materia forestal³⁹. Además de truncar el desarrollo de las empresas comunitarias, el recorte presupuestal afectó directamente en la regulación del aprovechamiento forestal. En el gobierno de Zedillo se duplicó el recorte presupuestal a la inversión rural. Una de las estrategias para soportar el recorte, fue agrupar todas las áreas gubernamentales pertenecientes a la política ambiental y relacionados con el manejo de recursos naturales en una sola institución: la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP) que asumió las funciones antes dispersas en la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) (Bartón y Merino, 2004). La Secretaría recién creada se mantuvo con un presupuesto mínimo que llevó al incremento de los índices de tala clandestina y de diferentes atropellos a la misma Ley.

En la parte de los servicios técnicos forestales, con la Ley Forestal de 1992 se privatizaron; antes de la aprobación de la ley éstos eran realizados por entes gubernamentales. A partir de esta ley quedó a cargo de empresas cubiertas como asociaciones civiles. Esto generó un gasto a las organizaciones comunitarias, puesto que estos servicios fueron un requisito legal para la elaboración de estudios y planes de manejo, sin ellos no se permitían la extracción de madera. La empresa de Cherán tuvo problemas entorno a la gestión de permisos de aprovechamiento forestal entre los años de 1996 y 2002; fue una dificultad que ayudó a su fracaso.

Otro de los puntos importantes de la Ley era que permitía que las comunidades forestales, con el afán de dirigir a ese sector hacia nuevos mercados y atraer inversión privada, pudieran asociarse con empresas privadas para explotar los

³⁹ El campo continuó perdiendo importancia en la agenda política. Disminuyeron los recursos destinados a los sectores agrícola, ganadero y forestal de 6.6% a 3.8% del gasto total programable y el ingreso de los productores rurales decreció 70% entre los años de 1990 y 2000 (La Jornada, 2 de septiembre, 2000, en Merino y Segura, s/f: 90).

bosques. Sin embargo, dejaba una ambigüedad legal, la cual era aprovechada por el capital privado en la fijación de precios de materia prima maderable. En Michoacán CEPAMISA fijó y pagaba precios a su antojo a las diversas comunidades forestales del estado, una de ellas Cherán.

Las comunidades y sus empresas forestales sufrieron nuevamente un revés a su desarrollo a partir del decreto de la reforma a la Ley Forestal de 1997. Esta legislación se centró en el impulso y regulación de las plantaciones comerciales a gran escala, productoras de madera para pulpa para papel (Merino y Segura, s/f), legislación impulsada por la industria papelera privada. También se crearon tres programas referentes a la explotación de los bosques situados en el Plan Forestal y de Suelo 1995-2000: Programa de Desarrollo Forestal (PRODEFOR), Programa de Conservación y Manejo Forestal (PROCYMAF) y el Programa de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN). Los dos primeros tienen por objetivo apoyar a comunidades, ejidos y pequeños propietarios (Carrasco, 2015), manejados con muy poco presupuesto, por lo que los apoyos económicos hacia el manejo forestal comunitario eran limitados. El tercer programa (PRODEPLAN) tiene por objetivo apoyar el establecimiento de plantaciones forestales comerciales, con la finalidad de reducir las importaciones de materias primas con base en los recursos forestales (CONAFOR, 2012 en Carrasco, 2015), en comparación con los dos primeros programas, éste se manejaba con presupuesto mucho más amplio.

Finalmente, el gobierno de Vicente Fox (2000-2006) decretó la ley que actualmente rige, en el año de 2003 se promulga la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable⁴⁰, asumida en medio de una gran recesión económica en el país, grave porque afectaba directamente a los productores campesinos, cuya

⁴⁰ Como parte de la política forestal se crea la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) encargada de atender directamente el sector forestal del país. Esta comisión continuó con la aplicación, con cambios adecuados para que las comunidades y ejidos pudieran acceder a los apoyos de los programas creados por la SEMARNAP: PRODEPLAM, PRODEFOR Y PROCYMAF, los cuales se ejecutaron con mayor presupuesto. Además, creó el Programa de Conservación de la Biodiversidad en comunidades Indígenas de Oaxaca, Michoacán y Guerrero (COINBIO) con el objetivo de detener el deterioro ambiental, iniciando por el reconocimiento de las prácticas propias de las comunidades indígenas tienen en el mantenimiento y preservación de los ecosistemas (Camou et al, 2010).

actividad cada vez era menos rentable por la liberación del mercado nacional, en otras palabras: no podían competir (Merino y Segura, s/f). Junto con el Plan Nacional Forestal le confirieron mayor peso a la conservación y al desarrollo sustentable de los recursos forestales, creando una certificación de buen manejo forestal, el cual era otorgado a ejidos y comunidades con buenas prácticas de manejo forestal, recibiendo apoyos económicos para que sigan combatiendo el deterioro de los bosques nacionales, sin embargo, en esta etapa eran pocas las comunidades que contaban con empresas forestales comunitarias consolidadas y con buenas prácticas, en Michoacán sólo una: la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro.

La tala irracional del bosque y la irrupción del crimen organizado

A partir de las políticas forestales encuadradas en el modelo de desarrollo económico neoliberal y la reducción del presupuesto en todo el sector agrícola rural, sin excepción de la materia forestal quebrantó el delgado sistema de conservación y regulación de los bosques de México que hasta 1986 se mantenía.

Merino y Segura, (s/f: 90) menciona un ejemplo: “en 1998 para llevar a cabo el monitoreo de todos los bosques del país, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) tenía para el conjunto del país 150 inspectores”. Esto provocó que se incrementara la tala clandestina de árboles en las regiones boscosas mexicanas.

Durante estos años el crimen organizado expandió sus operaciones para recaudar más recursos económicos. Si bien, las operaciones del crimen organizado destacaban el trasiego y comercialización de la droga, extorsión y extracción de minerales (Fuentes y Paleta 2015: 175), la explotación de los bienes comunales fue otra forma de obtener recursos económicos.

Dos décadas después de la instauración del modelo de desarrollo neoliberal no sucedió lo prometido, no hubo beneficio alguno para gran parte de la población; en cambio, estas políticas generaron más desigualdad en la distribución del ingreso, altos índices de desempleo y por consecuencia pobreza abrumadora en las zonas

rurales y urbanas; un correlato social de esta modalidad de desarrollo. En la región de la meseta P'urhépecha no fue distinto, la mayoría de las localidades se encuentran entre los índices de marginalidad media y alta. Muchos campesinos encontraron que el recurso, valorado en el mercado ilegal, del que disponían, era sus abundantes bosques, por lo que la tala se incrementó abrumadoramente, lo que antes llegaba al mercado local se potencializó en mercados más amplios (Velázquez, 2013).

En el 2006, el presidente Felipe Calderón (2006-2012) instrumentó una serie de políticas para el combate al crimen organizado. La “Guerra contra el narcotráfico” y la “Operación Conjunta Michoacán” pretendían erradicar a las organizaciones criminales en la Tierra Caliente de Michoacán. Por tal motivo, las células de estas organizaciones se tuvieron que replegar a distintas regiones, una de ellas la meseta P'urhépecha. Las condiciones desiguales que prevalecían en la meseta, favorecieron el crecimiento del narcotráfico como empresa neoliberal, capitalizando condiciones estructurales desfavorables, como la falta de oportunidades en el campo, para generar ascenso social por medios ilegales (Fuentes y Paleta 2015).

Ahora los tala montes, crimen organizado, gobiernos locales y autoridades agrarias coludidos entre sí, comenzaron a explotar irracionalmente los bosques. Entre 2006 y 2011 Cherán sufrió la incursión constante de grupos armados que saqueaban la madera y quemaban los tocones, sin que la comunidad pudiera impedirlo y sin que las autoridades intervinieran. Además de incrementar los recursos económicos por medio de la devastación de las zonas boscosas de la región, esto ayudaría para realizar el cambio de uso de suelo y la instalación de huertos de aguacate. Se vieron superadas las formas tradicionales de la economía ilegal del tráfico de madera a favor de los intereses privados.

Se calcula que de las 11,434 hectáreas boscosas del territorio comunal de Cherán, de acuerdo con datos del Consejo de Bienes Comunales de la Estructura de Gobierno Comunal fueron devastadas por la tala ilegal, alrededor de 7,000 has.

Cabe mencionar que hasta la fecha se siguen empleando formas tradicionales de aprovechamiento forestal, con saberes y conocimientos de acuerdo con su

ascendencia cultural y étnica que permiten el uso y manejo de la biodiversidad. Relativamente son pocos, recaen en el sector de artesanos locales.

Cuadro 4. Resumen de los modos de gestión del bosque comunitario de Cherán

Periodo	Política	Uso y gestión del bosque comunitario de Cherán	Observaciones
Colonia	Provenientes de la corona española	Utilización del recurso dirigido principalmente a satisfacer necesidades de los miembros de la comunidad. En menor medida como pago de tributo.	Ligera autonomía en relación a la tenencia de la tierra y del uso de sus recursos naturales mediante título virreinal.
Construcción del Estado Nacional	Primera Constitución Mexicana (constitución de Cádiz)	Sin saqueos extensos del recurso forestal en la comunidad. Formas tradicionales de aprovechamiento de los recursos del bosque	Aunque en la comunidad de Cherán no se observó el agravo en torno al recurso forestal y la tenencia de la tierra, la constitución mexicana de 1824 con base en las Reformas Borbónicas (siglo XVIII) y la constitución de Cádiz se perdió el manejo global sobre las tierras comunales, el acceso a los bosques y la administración de la caja comunal con la que gozaban las comunidades y las repúblicas de indios en la colonia. Esta disposición trajo consigo que las tierras comunales que no eran explotadas por las comunidades propietarias se pudieran poner en arriendo
Porfiriato (1876 – 1910)	Políticas de progreso económico y pacificación	Firma de contrato de arrendamiento para la explotación de los bosques comunales con la empresa privada Compañía Industrial de Michoacán de Santiago Slade (1908)	El contrato no se llegó a ejecutar. La comunidad de Cherán se enfrenta ante la compañía industrial y la representación de la comunidad por la defensa de sus bosques.
Primera etapa del reparto agrario (1917 – 1934)	Primera Ley Forestal (1926)	Formas tradicionales de aprovechamiento de los recursos del bosque y primeros casos de explotación forestal clandestino por grupos locales con poder económico y político	Se conforma un código de protección a los bosques que se concreta en la primera Ley Forestal de 1926; los campesinos que aprovechan los recursos forestales de forma tradicional pasan a ser parte de los aprovechamientos clandestinos. Por la comercialización del bosque se empieza con rivalidades y faccionalismo al interior de la comunidad.

Periodo	Política	Uso y gestión del bosque comunitario de Cherán	Observaciones
1940	Promoción de cooperativas forestales	En 1940 se intentó la organización y creación de una cooperativa de producción forestal. A la par se seguían efectuando las formas tradicionales de aprovechamiento de los recursos del bosque.	Sin éxito la organización de la cooperativa de producción forestal de Cherán.
1940 - 1970	Políticas forestales acorde al modelo económico por sustitución de importaciones (Ley Forestal de 1943, 1948 y 1960)	Formas tradicionales de aprovechamiento de los recursos del bosque. Incremento sustancial en los índices de tala clandestina de árboles. Instalación de pequeñas semi empresas para el aprovechamiento clandestino de árboles (aserradero privadas)	Promoción de concesiones privadas y paraestatales y vedas forestales que incrementaron los índices de explotación clandestina de árboles.
1960 - 1975	Inician esfuerzos del gobierno para devolver más control sobre el aprovechamiento a las comunidades locales (Ley Forestal de 1960)	Se instaló en la comunidad la planta de resina "General Lázaro Cárdenas", la cual tenía por objetivo aprovechar el recurso forestal no maderable. La tala ilegal de árboles se seguir aplicando por aserraderos privados y la propia autoridad comunal	Rivalidades y faccionalismo al interior de la comunidad por el control de la representación de bienes comunales, el control de la planta de resina y el bosque.
1970 - 1984	Iniciativas pilotos en varios estados para desarrollar empresas forestales comunitarias. Promoción de uniones y promoción de asociaciones y ejidos forestales	En 1980 la comunidad de Cherán se suscribe a la Unión de Ejidos y Comunidades Indígenas Forestales de la Meseta Tarasca "Luis Echeverría Álvarez".	La Ley Forestal de 1986 cancela las vedas forestales y reconocería a las comunidades y ejidos para el aprovechamiento de sus bosques por medio de planes de manejo forestal que regularan la extracción y conservación del recurso. La integración de Cherán a la Unión Luis Echeverría no tuvo éxito por la falta de estudio dasonómico. Sin embargo, fue precedente para la comunidad en la organización comunitaria para su aprovechamiento forestal.
1984 – 2002	Apoyo a las comunidades para la constitución de empresas comunitarias	En 1984 se intentó la instalación de la empresa forestal comunitaria, fue dos años más tarde que se consolida el proyecto. Se centraliza el aprovechamiento forestal en la	Se conflictual distintos sectores que utilizan y aprovechan el recurso de forma tradicional y los hacheros locales en contra de la autoridad agraria por la centralización del corte de madera.

Periodo	Política	Uso y gestión del bosque comunitario de Cherán	Observaciones
		empresa comunitaria.	
1985 - 2010	Políticas neoliberales	Incremento sustancial de la tala clandestina. Aprovechamiento forestal centralizado en la autoridad agraria y empresa comunitaria Formas tradicionales de aprovechamiento (artesanos) Colusión de los talamontes regionales con el crimen organizado.	Las políticas forestales correspondientes al modelo económico neoliberal, redujeron el presupuesto. Entre las consecuencias, los altos índices de tala clandestina.

Fuente: elaboración propia

Reflexiones finales de capítulo

La comunidad de Cherán, como muchas comunidades forestales, durante siglos ha empleado formas propias de extracción de madera y uso de los bosques de su territorio, las cuales, de acuerdo con su ascendencia cultural, son para la reproducción de las vidas de los miembros de la comunidad. Dinámicas que se pueden considerar sustentables, porque eran/son extracciones de madera en volúmenes pequeños, sin afectar el ecosistema, necesario incluso para la regeneración de la naturaleza. No obstante, a partir de la instauración de la legislación que regula los bosques y de la creación de un sector forestal, las prácticas tradicionales se han violentado.

Se han exhibido frecuentemente, a partir del nacimiento del sector forestal y su mercantilización (permitida en las legislaciones) tensiones por el control de los bosques entre la comunidad, Estado y la iniciativa privada (empresario) (Garibay, 2008). De la misma forma, al interior de la comunidad, el faccionalismo, la cooptación y la tala clandestina en torno al aprovechamiento del bosque, son los recurrentes a lo largo del siglo XX y la primera década del XXI.

Por otra parte, la tenencia de la tierra, en una comunidad indígena como es Cherán, se crea un vínculo étnico fuerte, porque obtienen de la extracción de sus recursos un medio de subsistencia, lo que ha formado un modo de vida,

precisamente en comunidad. Aunque las legislaciones correspondientes han alterado la organización propia de la comunidad, éstas se adecuan al contexto. Así vemos en primer instante, la construcción de las comunidades actuales, la extinción éstas, la conversión de comunidades indígenas a comunidades agrarias, y lo que actualmente vive Cherán, que aquí nombramos el devenir de la comunidad indígena a partir de la comunidad agraria.

Capítulo 2. Análisis teórico de la empresa comunitaria, economía comunitaria y desarrollo local.

El objetivo del presente capítulo se centra en desarrollar el análisis teórico que sustenta la investigación. La intención de efectuar un marco de referencia y la exposición conceptual se enlaza con el estudio concreto, es decir, se presentan conceptos claves que nos ayudan a establecer las líneas de análisis para mirar nuestro ámbito de estudio. El capítulo se encuentra dividido en tres grandes secciones que en su conjunto muestran la articulación de los conceptos que servirán para el análisis de los capítulos siguientes. En la primera sección se analizan los conceptos de comunidad, comunalidad, así como el de empresa social y empresa comunitaria. Estos conceptos en su articulación constituyen los elementos importantes que constituyen la interpretación del ámbito de estudio. Por otra parte, en una segunda sección, discutimos la noción, lógica y racionalidad económica de la empresa comunitaria. Y, por último, nos adentramos al debate que a partir de los años ochenta se ha dado entorno a la forma de concebir al desarrollo, metodológica y analíticamente nos ubicamos en el desarrollo local, argumentando la forma de pensar de las comunidades indígenas.

Aproximación al estudio de los bienes comunes

Aunque en la actualidad existen diferentes análisis para entender las comunidades forestales mexicanas, la mayoría se centra en estudios que solo proveen de experiencias empíricas, sin un sustento teórico – analítico central. Trataremos a partir de conceptos como el de identidad comunitaria, comunidad, comunalidad, empresa social, empresa rural, y a partir de ellos articular un concepto propio de empresa comunitaria bajo el paradigma del desarrollo local comunitario y ofrecer una interpretación del fenómeno de la empresa forestal comunitaria y sus procesos en la comunidad de Cherán.

En los últimos tiempos, los estudios en torno al aprovechamiento forestal, han sido dispersos e interpretados desde distintos paradigmas. Preocupados principalmente por la devastación ambiental, del uso racional de sus recursos y cómo a partir de su utilización, las comunidades pueden potencializar económicamente su territorio.

A partir de estos cuestionamientos, se han desarrollado diferentes teorías académicas y políticas, con sus propias propuestas de instituciones gestoras del aprovechamiento forestal, las cuales, las podemos dimensionar en: *estatalista*, *privatista* y *comunalista*. La primera, *estatalista*, hace referencia a que los bienes comunales deben de ser propiedad del Estado, y éste, ser el único que regule el uso planificado del recurso. Afirman que, con tal régimen de propiedad de los recursos, se anula toda estrategia individual competitiva, de tal argumento se agarran sus principales críticos, pues argumentan que los bienes comunes se centran en variaciones particulares, centrando los bienes comunes en grupos burocráticos de poder, cuyo interés no es el de los bienes comunes, sino el privilegio de ejercer lo público. La segunda postura, *privatista*, en todo caso, con respaldo del pensamiento liberal y de la económica monetarista, presupone la desaparición del régimen social / público de la tenencia de los recursos, en otras palabras, convertir los bienes comunes a un régimen de propiedad privada. Afirma que los individuos con su capacidad racional y con su rol de propietarios buscarán preservar los recursos ambientales, en virtud de que su beneficio egoísta depende de eso (Garibay, 2008). Académicos como Elinor Ostrom, Leticia Merino, David Barton, Víctor Toledo, David Barklin, entre otros, han aportado a la tercera postura, la *comunalista*. En general, propone que colectivos de usuarios del recurso común, construyan instituciones locales, articuladas con instituciones más amplias regulen el uso de los recursos. Estos acuerdos ayudarán eficazmente a regular las estrategias individuales y competitivas mediante instituciones de autogobierno local. La principal crítica recae en que las instituciones locales gestoras del uso del recurso son incompatibles con la modernidad generadora y acumuladora de capital, pues no son eficaces ni competitivas frente al mercado global, además de inmovilizar el mercado de tierras, mantener una actividad económica tradicional/doméstica y fomentar una atomización

política mediante la proliferación de muchos regímenes de usos y costumbres que eventualmente afectan los intereses mayores del Estado nacional (*Ibíd.*, p. 25). En la última posición, la “comunalista”, nos ubicamos.

La tradición comunalista

Analizar nuestro objeto de estudio: la empresa comunitaria de Cherán, desde este concepto, permite repensar⁴¹, con lenguaje diferente, a las comunidades y sus unidades socioeconómicas como modos estratégicos de reproducción de la vida y conservación de la riqueza ambiental. Frente al argumento del mercado, el cual sostiene que estos regímenes son incompatibles con una modernidad acumuladora de capital, y que afirma que toda propiedad colectiva destruye los recursos naturales como lo desarrolla la paradoja “tragedia de los comunes”.

Esta tradición comunalista, tiene sus albores a raíz de las luchas por la autonomía indígena⁴², y éstas surgieron a partir de la conquista de América Latina.

⁴¹ Esta forma de pensar se ha agudizado en las últimas tres décadas con la implementación del Estado neoliberal en América Latina (Díaz, 2011:9). En México, el debate cobró fuerza en el año de 1994 con la rebelión del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas, emanado desde territorio indígena con estandartes de resistencia y emancipación permeados por las reivindicaciones autonómicas y que no deja nada a la coincidencia con la apertura del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

⁴² Los movimientos sociales indígenas no han surgido de la misma forma y con el mismo nombre - policías comunitarias de Guerrero; la defensa de los bosques en Cherán, Michoacán; la defensa del Wirikuta por los Huicholes en San Luis Potosí; la defensa del agua del pueblo Yaqui en Sonora, entre muchos otros- pero sí con los mismos proyectos utópicos; que pasan por la exigencia de ser pueblos con derechos plenos, dignificación de sus territorios y recursos naturales; formas de organización y representación política; ejercicios propios de justicia, salud, educación; conservación de su cultura y libre determinación a elegir su desarrollo económico, político y cultural, todo esto dentro de sus demandas más significativas y que según sus cosmovisiones acercaría a una convivencia armónica entre sus miembros y con la naturaleza.

¿Por qué las luchas indígenas? El surgimiento de las luchas de los pueblos indígenas no es esporádico, no ha surgido de la nada. Entre muchas cuestiones son: el dominio ejercido por los imperios dominantes en el continente; la nueva colonización ejercida por los propios Estados Nación “colonialismo interno”; los múltiples fracasos de proyectos llamados indigenistas que tratan de integrar a los indígenas a la nación, perdiendo su identidad, cultura y forma de organización propia; los nuevos rumbos que ha tomado el capitalismo y su fase actual el neoliberalismo con sus diversos proyectos que privatizan y despojan los territorios, aplicando economías extractivistas o de acumulación por desposesión por una vertiente del capital dominante que de una u otra forma, se contraponen a la organización propia de las comunidades.

La importancia de estos movimientos no radica en el número de luchas suscitadas, sino en la calidad de estas rebeliones, que han abierto camino para establecer Estados Plurinacionales como el caso de Ecuador o Bolivia. En particular en México el Zapatismo ha abierto una grieta fundamental para la

Son modos de pensar diferentes y surgidos, precisamente, por el agotamiento de la modernidad, progreso, civilización, pensamientos del occidente.

En 1992, las contra - celebraciones de los quinientos años de la conquista de América abrieron paso nuevamente al debate en tono a los conceptos de lo que es la comunidad, a partir de la resistencia indígena, repensando conceptos desde la sabiduría nativa.

La comunalidad

Concepto rescatado por un conjunto de intelectuales indígenas, la mayoría del estado de Oaxaca, entre los que se encuentran Floriberto Díaz, Benjamín Maldonado, Adelfo Regino, Mario Enrique Fuentes y Jaime Martínez Luna quien ha desarrollado más a profundidad ese concepto en su libro *Eso que llaman comunalidad (2009)* y el cual la define como:

“Somos comunalidad, lo opuesto a la individualidad, somos territorio comunal, no propiedad privada; somos compartencia, no competencia; somos politeísmo, no monoteísmo. Somos intercambio, no negocio; diversidad, no igualdad, aunque a nombre de la igualdad también se nos oprima. Somos interdependientes, no libres. Tenemos autoridades, no monarcas. Así como las fuerzas imperiales se han basado en el derecho y en la violencia para someternos, en el derecho y en la concordia nos basamos para replicar, para anunciar lo que queremos y deseamos ser” (Martínez, 2009: 17).

La comunalidad se trata de una corriente de pensamiento mesoamericano que viene de la mano con la autonomía, tras los más de quinientos años de marginación y exclusión de las culturas nativas. Concepto que sigue vigente y ha tomado fuerza ante la crisis de la civilización moderna capitalista. Se trata pues de reflexiones “filosóficas, éticas y políticas” del modo de vivir indígena.

La comunalidad es la puesta en práctica e innovación constante de una forma de organización comunitaria, es la esencia del ser indígena, el cimiento a la resistencia para no permitir el dominio (Rendón, 2003 en Marín, 2012):

incursión de grandes conglomerados étnicos en el campo político que buscan provocar transformaciones a una escala nacional.

“[...] Desde ella [la comunalidad] se resiste y aquí es donde la diferenciación de elementos centrales, secundarios y complementarios cobra toda su importancia: la resistencia se da desde los elementos centrales, lo que significa que la alteración o incluso pérdida de elementos no centrales (como el vestido, la comida, incluso la cosmovisión o la lengua) no rompen forzosamente la lógica india. A su vez, la agresión a los elementos centrales lesiona directamente esa lógica. La agresión más común es el individualismo, o la fractura de la comunidad impulsada por algunas sectas religiosas o por los partidos políticos [...]” (Pág. 20-21).

Es así que la comunalidad se describe como una categoría que define el grado de unión, de la comunidad entendida como lo colectivo. Vista en la vida cotidiana, sobre todo a partir de la asamblea, de su concepto de autoridad, del trabajo colectivo y de la identidad con la tierra (Barkin s/f: 2). Los elementos que definen la comunalidad son (Díaz, 2004:368):

- La tierra, como madre y como territorio.
- El consenso en la asamblea para la toma de decisiones
- El servicio gratuito, como ejercicio de autoridad.
- El trabajo colectivo, como acto de recreación.
- Los ritos y ceremonias, como expresión del don comunal.

La comunalidad es una forma de pensar, una ideología y acción que ha permitido a las comunidades nativas enfrentar, resistir, resolver retos y problemas en tiempo y espacio histórico-concreto. Se forjan valores, que antes del surgimiento del movimiento de economía social solidaria, se ejercían: la cooperación, el altruismo, la solidaridad y la reciprocidad son valores transversales en la comunalidad, que definen las relaciones sociales dentro de la comunidad, pero también con la naturaleza. Valores que están en contra de aquellos que ejerce la modernidad dominante: individualismo, competencia, egoísmo.

Como hemos venido mencionando a lo largo del presente trabajo, las soluciones no vendrán del occidente o del norte del continente, de la modernidad, industria y desarrollo convencional de arriba abajo, sino deben construirse de las micro-regiones o comunidades originarias, fundamentando sus valores, cultura y

tradiciones, en palabras de Boaventura de Sousa, del sur profundo, tropical, comunitario y ecológico.

Ante el fracaso de las políticas de desarrollo en la parte del Sur global, las culturas nativas han intentado activamente demostrar que “sí es posible satisfacer la mayor parte de las necesidades básicas a partir de los recursos que ofrece la comunidad, con respeto del medio ambiente y con autonomía de un mercado laboral al que [...] solo podrían integrarse en lo más bajo (Aquino, 2013 en Cendejas, Arrollo y Sánchez, 2015: 264).

Las luchas indígenas en busca de su autonomía, traducen ésta en vivir su comunalidad, es decir, se organizan en la comunidad o en alianzas de comunidades, para crear sus propias estrategias alternativas para impulsar programas propios de bienestar social, capacidad de organización autónoma y conservación ambiental (Barkin, 2013). En otras palabras, comunalidad es la autonomía tangible o vivible. Como concepto filosófico es un pensamiento - acción, es decir, traducir la forma de pensar en lo concreto.

No es casual que el movimiento en contra de la modernidad, que resisten y enfrentan al sistema destructor, tengan un vínculo entre ellos y la naturaleza. Los Neo zapatistas en Chiapas, las resistencias de lo P´urhépechas, Yakis, Huicholes en sus diferentes territorios, por mencionar solo algunos, de los múltiples conflictos entre el sistema y los nativos.

Pareciera que la comunalidad como forma de vida, sólo puede ser desarrollada en comunidades originarias, sin embargo, Toledo (2015)⁴³ menciona que ha llegado a las ciudades en momentos de alta crisis, ejemplificando: el terremoto de 1985 en la Ciudad de México, donde los miles de mexicanos se solidarizaron para recuperarse de tal crisis. También tiene presencia tangible en el mundo moderno e industrial, en la forma de cooperativas contrarias a las empresas y corporaciones que opinan a escala global.

⁴³ Artículo publicado en La Jornada 27/10/15. Comunalidad: el poder subversivo de la cooperación

La comunidad: una mirada desde los pueblos originarios

En su concepción originaria, el término “comunidad” se puede entender como un ámbito espacial de dimensiones relativamente reducidas, en el que existe una compenetración y relación particular entre territorio y colectividad (Ander-Eeg, 2007). Esta colectividad llamada comunidad hace referencia a un grupo de personas que comparten un conjunto de intereses, características o necesidades comunes. A veces, el término se utiliza para designar un pequeño grupo de personas que viven juntas con algún propósito común; también se puede hablar de comunidad aludiendo a un barrio, pueblo, aldea o municipio, o se asocia a cuestiones de nivel socioeconómicos, sector de bajos ingresos, un grupo de agricultores, pescadores, artesanos, personas con discapacidad o trabajadores desplazados, entre otros grupos.

Un concepto que nos remite propiamente a las ciencias sociales, sin embargo, en las disciplinas de antropología y la etnología en las que más resuena. Término en el cual existen diferentes concepciones, en las cuales coinciden algunos elementos centrales que a decir de Ander-Eeg (2007: 3) son:

- Supone, como elemento más importante, un conjunto de personas que interaccionan entre sí, tienen relaciones y lazos comunes, comparten determinados intereses y participan de algún objetivo o función común.
- Implica también, un espacio o ámbito donde se da la existencia de la comunidad; si seleccionamos lo que a nosotros nos interesa en el vocablo, en función del desarrollo de la comunidad en cuanto método de intervención, tenemos como elemento base el territorio.
- Además del conjunto de personas y del territorio, existe un sentido de pertenencia a “algo” de lo que todos forman parte. No siempre, pero muy frecuentemente, ese conjunto de personas que forman una comunidad tiene una herencia social compartida: costumbres, valores que forman un modo de ser.

- Otro rasgo coincidente en los diferentes alcances con que se utiliza el término, es el de la funcionalidad por la que esas personas están juntas, se relacionan, interacciones más intensamente que en otro contexto. Esta funcionalidad exige la disponibilidad de recursos, bienes y servicios, y la realización de actividades en el marco de organizaciones e instituciones de roles, y en la que existen distintas posiciones y clases sociales.

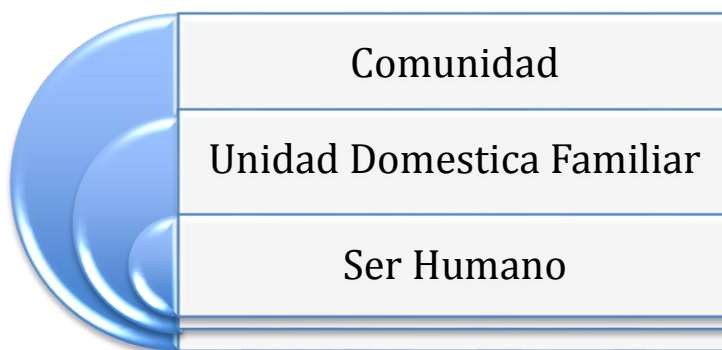
Si bien como tal el concepto de comunidad proviene de Europa, se ha redimensionado y enriquecido esta concepción y adaptado a la forma del indigenismo en la que se vive en los pueblos originarios. Sobre esto, Díaz (2004: 367) advierte que comunidad no es un concepto propiamente indígena, pero cualquier comunidad con rasgos originarios tiene los siguientes elementos:

- Un espacio territorial, demarcado y definido por la posesión del mismo.
- Una historia común, que circula de boca en boca y de una generación a otra.
- Una variante de la lengua del pueblo, a partir de la cual se identifica un idioma común.
- Una organización que define lo político, cultural, social, civil, económico y religioso.
- Un sistema comunitario de procuración y administración de justicia.

Como seres vivientes, los seres humanos son gregarios; para su reproducción conforman una familia, éstas, a su vez, conforman una comunidad, es decir, las comunidades indígenas están compuestas por unidades domesticas familiares que buscan objetivos en común. En este sentido, una comunidad no sólo es el conjunto de casas con personas, es un conjunto de personas con historia, pasado, presente y futuro; que se definen espiritualmente en relación con la naturaleza, con reglas que se definen según la creciente experiencia de las generaciones (Barkin, s/f). Es así que la definición primaria de comunidad es el espacio en el cual las personas ejecutan ejercicios de recreación y de transformación de la naturaleza, donde la

tierra hace posible el pueblo, pero el pueblo le da sentido a la tierra, a través del trabajo.

Diagrama 1. Composición de la comunidad



Fuente: elaboración propia en base a Coraggio (2013) y Dussel (2006)

Esto amplía el concepto más allá de límites puramente geográficos con lo que con frecuencia se asocia en el contexto local el término de comunidad. La comunidad ejerce un vínculo de identidad con su espacio natural, es decir, existe un fuerte arraigo de la comunidad con su territorio en sus dimensiones tangibles e intangibles.

Las comunidades originarias se han ido formando de acuerdo con las necesidades y contextos históricos concretos, en un principio como seres humanos nómadas, sin territorio fijo, se movían de un lugar a otro en busca de su sustento: el cual les ayudaba a reproducirse. Estas culturas pasan a ser sedentarios, así se empezó a escribir los fuertes vínculos entre el territorio y los seres humanos. Con la llegada de los españoles a estas tierras, como método de evangelización, los evangelizadores concentraron diferentes unidades domesticas en el centro de cierto territorio, así se conformaron muchas de las comunidades actuales concretas.

Dentro de la comunidad se desarrolla un cúmulo de complejidades. Por sí misma, tiene contradicciones en los procesos políticos, económicos, sociales que se desarrollan internamente, aunados a las contradicciones presentes por el actual sistema económico y político, el cual, daña la estructura comunitaria. Sin embargo, lo que hay que resaltar, es la existencia de una voluntad por parte de los miembros, para resolver estas contradicciones de la comunidad. Precisamente es lo que las

hace diferente al pensamiento dominante occidental y positivista; no tienen un orden evolutivo y lineal a seguir; en cambio, de acuerdo con sus procesos histórico concretos, buscan (en consenso) el resolver los conflictos y contradicciones internas y las provocadas por el exterior, buscando siempre un horizonte, el cual puede ser, en muchos casos de comunidades indígenas: el vivir bien o buen vivir.

Las comunidades indígenas se apropian del territorio y crean un vínculo de identidad de acuerdo con sus cosmovisiones. Muchas comunidades –si no es que todas- dentro de su forma de mirar al mundo, crean vínculos espirituales, asemejándolos a la familia: donde la naturaleza es la madre, “la madre tierra” “pacha mama”, los árboles los hermanos. En otras palabras, la identidad que adquiere la comunidad con el territorio es fuerte. Existen lugares sagrados dentro del territorio de las comunidades, donde se realizan rituales y peregrinaciones, pero también existen fuertes vínculos porque el territorio natural les proporciona satisfactores para la reproducción de los miembros de la comunidad.

La empresa comunitaria

Actualmente no existe un concepto como tal, que pueda precisar con exactitud qué son y ayuden a dilucidar cuándo se puede llamar a una empresa “comunitaria”. Si bien los estudios acerca de la empresa comunitaria especialmente forestal son numerosos y abordados a partir de distintos puntos de vista, dificulta la conceptualización normativa de este tipo de organizaciones. Por ejemplo, Rosas y Lara (2013) realizan un estudio en San Pedro del Alto Oaxaca y conciben que las organizaciones comunitarias no puedan ser estudiadas como empresa privada por su toma de decisiones y su carácter colectivo. Por otra parte, Trujillo (2011:23) en un estudio realizado en la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro CINSJP en Michoacán, analiza a la empresa comunitaria como actor privado y empresa tradicional, por ser una organización que opera a través de organismos productivos dentro de un municipio sin que el gobierno local (H. Ayuntamiento Municipal) tenga alguna injerencia.

De acuerdo con el marco analítico con el que se quiera abordar, se encuentran estudios partiendo desde el mercado y abordadas como pequeñas empresas tradicionales (Marín, 2012; Trujillo, 2011); de la categoría de capital social como medio para la creación y consolidación (Rosas y Lara, 2013; Bartron y Merino, 2004); caracterizándolas como cooperativas (Giraldo, 1982); estudiando su competitividad en el mercado (Torres, Guevara y Bartron, S/f; Cabbage y más, 2013); y sobre el uso sustentable de los recursos (Valdés y Negrerros, s/f; Acosta, Sastre y Ramos, 2010).

Se pretende conceptualizar a la empresa comunitaria a partir de analizar el adjetivo “comunitario” y sus variantes, para de esta forma, a partir de esto, comprender el sentido que tiene una empresa y sus procesos, en una comunidad, dueña de la misma.

Repensar el concepto de empresa

La empresa comunitaria no debe ser vista como una empresa convencional / privada (Trujillo, 2011; Marín 2012); evidencia un tipo diferente de organización empresarial que, por su contexto comunitario, su organización, toma de decisiones y régimen de propiedad se visualiza como una empresa social. En esta tesis nos apegamos y analizaremos a la empresa comunitaria como una empresa social que absorbe la dimensión de comunidad.

Empresa social

Existen diferentes enfoques de acuerdo con lo que se entiende por empresa social, las dos principales se perciben en la concepción norteamericana y europea; la norteamericana entiende a la empresa social como una organización sin fines de lucro, es decir, la empresa social altruista, no es una organización netamente de producción ni servicio, sino una asociación civil. La concepción europea surge como parte del movimiento de economía social solidaria, puede ser también una organización sin fines de lucro, pero se caracteriza más por ser una organización de base trabajadora, es decir sin dueño. Dentro de estas organizaciones se encuentran las empresas cooperativas, asociativas, organizaciones de economía popular, comunitarias, etc.

Dado el hecho de que la economía capitalista está en crisis y los procesos desarrollados a partir de este sistema han producido diversas barreras, generado mecanismos de exclusión, desigualdades, posturas de los Estados Nación y priorizado al crecimiento económico sobre la atención de la humanidad. Paralelamente se organizan alternativas que buscan colocar al ser humano y a la naturaleza en el centro de la sociedad, para garantizar la reproducción de todos los miembros (Chiroque y Mutuberría, s/f: 7). En la realidad empírica, lo tangible de estos movimientos lo observamos en las organizaciones de grupos de personas con un mismo fin, la reproducción de sus vidas y la de sus familias. En América Latina han tomado relevancia términos como las organizaciones tipo cooperativas⁴⁴, asociativas, organizaciones económicas populares⁴⁵, comunitarias.

Si bien en América Latina no es muy habitual el término de empresa social, tomó relevancia en la última década del siglo pasado. En Europa, las empresas sociales son fruto del movimiento de la economía social, a diferencia de Estados Unidos donde cobraron relevancia como un sector sin fines de lucro (non-profit sector). La diferencia primordial entre los dos enfoques es que, al centrarse en la economía social, las ES se conciben como una respuesta de la sociedad civil a la globalización, como solución a los problemas económicos y sociales generados por el desempleo y la exclusión. Es decir, es una organización de la base para auto ocuparse, siendo los mismos trabajadores los dueños de los medios de producción. En cambio, el “non-profit sector” en Estados Unidos es una organización civil

⁴⁴ Las cooperativas constituyen la alternativa empresarial más difundida en el mundo —no la única— y se ha demostrado su efectividad y sustentabilidad en casos de éxito. De acuerdo a Piñeiro (2011) “Una cooperativa es un grupo o asociación de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales y/o culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada, autónoma y abierta” (Pág. 34).

⁴⁵ Término que utiliza Luis Razeto y se refiere a organización social de la economía popular. Hay entre ellas organizaciones productivas (talleres laborales, microempresas asociativas, pequeñas empresas auto gestionadas, cooperativas de trabajo, huertos comunitarios y familiares, etc.), organizaciones de consumo (comedores populares, ollas comunes, comités de abastecimiento, cooperativas de consumo, “comprando juntos”, centrales de acopio, etc.), organizaciones relacionadas con la vivienda (comités de pobladores “sin casa”, cooperativas de vivienda, “construyendo juntos”, programas y grupos de autoconstrucción, etc.), variadas organizaciones de servicio (grupos de autoayuda, comités de salud, centros de capacitación popular y otras formas organizadas para realizar acciones de subsistencia y/o de desarrollo local). Recuperado en: <http://www.luisrazeto.net/content/v-las-organizaciones-economicas-populares-como-proceso-organizativo-de-la-economia-popular>.

financiada generalmente por el Estado o la iniciativa privada para dar apoyo social, en otras palabras, no producen y sus agremiados son voluntarios con un trabajo establecido. No pretendemos caer en el debate de los enfoques, sólo mencionamos para ejemplificar cómo entendemos a la empresa de economía social.

Las ES, se constituyeron como una alternativa de organización colectiva para superar las crisis derivadas del sistema capitalista; como una estrategia exenta de las características de una empresa convencional (que persigue la acumulación, explota al trabajador, destruye el medio ambiente, etc.) que generan fuentes de trabajo y que mejora el entorno socioeconómico de las personas a través de la reciprocidad, la asociatividad y la solidaridad como valores fundamentales (Burlastegui, 2003 en Marín 2012: 24).

Se puede considerar a la empresa social como la “unidad económica” y agente de economías alternativas al capitalismo. Dentro de la racionalidad de la reproducción de la vida, pues uno de sus objetivos es la subsistencia de sus miembros y la de sus familias y la satisfacción de sus necesidades fundamentales (Martínez, 2012).

Las empresas sociales son organizaciones productivas con un fuerte arraigo social. Surgen como una estrategia de producción de fuentes de trabajo a través de un esfuerzo cívico y solidario (Collin & Torres, 2007). Se pueden definirse como la unión fraternal de varias personas que comparten el trabajo, la propiedad y la administración de los recursos territoriales para producir bienes y servicios (Tissot, 2000).

También la empresa social es presentada como una de las estrategias para contribuir al desarrollo de espacios de participación e inclusión activa de diversas personas. Surge con diferencia organizacional a lo convencional y como una estrategia de producción de fuentes de trabajo a través de un esfuerzo cívico y solidario. En esta unidad de producción priman valores como el de la reciprocidad, sostenibilidad y solidaridad. La característica ideal de la empresa social es la producción de bienes y servicios de utilidad colectiva, que respondan a las necesidades e intereses de los asociados y que por lo general no son atendidas por

las empresas capitalistas ni por el Estado. La producción de dichos satisfactores tiene como fin el contribuir al bienestar de los asociados, y no el de la acumulación de capital.

La Empresa Social rescata la dimensión de acción social en la que se pueda definir claramente el Proyecto Social que se requiere alcanzar con una identidad propia, convirtiéndose en medio para producir socialización, crear y multiplicar el intercambio social, generar interacción, fomentar cooperación y lazos sociales y solidarios entre los actores intervinientes, rescatando así los beneficios de la asociación como medio para edificar la dignidad humana, una sociedad con igualdad de oportunidades para todos (Collin & Torres, 2007; Burlastegui, M., (s/f)).

La empresa social comunitaria

Enrique Dussel (2006: 13) en sus “Veinte Tesis de Política” menciona: “El ser humano es un ser viviente. Todos los seres vivientes animales son gregarios; el ser humano es originariamente comunitario”. Una comunidad es una agrupación o conjunto de personas que habitan un espacio geográfico delimitado (territorio tangible), cuyos miembros tienen conciencia de pertenencia o de identificación con algún símbolo local (territorio intangible); que interaccionan entre sí más intensamente que en otro contexto, operando en redes de comunicación, intereses y apoyo mutuo, con el propósito de alcanzar determinados objetivos, satisfacer necesidades de los miembros, resolver problemas o desempeñar funciones sociales relevantes a nivel local (Ander-Eeg, 2007: 8).

Las comunidades son acosadas en su vulnerabilidad por el sistema actual de muerte, lo que genera continuamente tener una ancestral tendencia, instinto, querer permanecer en la vida, a esto Dussel (2006: 14) lo denomina “voluntad de vida”. La voluntad empuja a evitar la muerte. Esta voluntad hace que la comunidad invente medios de sobrevivencia para satisfacer las necesidades de sus miembros y para seguir reproduciendo la vida en comunidad. Así se hace presente la política en una comunidad, es decir, la política es una actividad que organiza y promueve la producción, reproducción y aumento de la vida de sus miembros.

Como se mencionó anteriormente, la comunidad indígena por sí misma es compleja, existe una aglomeración de formas de pensar para desarrollar sus procesos económicos, políticos y sociales, que la convierten en un ente heterogéneo, donde interactúan diferentes racionalidades, contraponiéndose en muchos de los casos, pero la propia comunidad va resolviéndolos de acuerdo con sus necesidades históricas - concretas. Es bajo este esquema que se constituyen las unidades socioeconómicas comunitarias, responsables también, del proceso de apropiación, transformación y circulación de materiales de la naturaleza y que por medio del trabajo se vincula el ser humano con la naturaleza. Una de estas unidades son las empresas comunitarias, las cuales, aparte de producir productos o servicios, base de estrategias económicas de algunas unidades familiares integrantes de la comunidad para reproducir sus vidas, también satisfacen necesidades antropológicas que reproducen satisfactores tangibles e intangibles para reproducir la vida en comunidad.

La comunidad no es un ente orgánico, sufre de contradicciones, pero lo relevante es, precisamente resolverlos. Dentro de algunos enfoques filosóficos se entiende a la comunidad como un grupo de personas que más allá de sus intereses individuales forman una manera de pensar que tiene excesos, es decir, el grupo de personas es comunidad cuando logra acciones fuera de su contexto cotidiano, en otras palabras, salen de su cotidianidad para buscar la concreción de su pensamiento, su horizonte o la sociedad justa, vivir bien.

En este sentido, las comunidades originarias mantienen cinco principios, surgidos de acuerdo con su pensamiento, integran sus cosmovisiones, cultura y conocimientos adquiridos con sus experiencias más recientes, estos principios son: Autonomía, Solidaridad, Auto-suficiencia, Diversificación productiva, y Gestión sustentable de recursos regionales (Barkin, 2013).

Son principios que hacen posible la organización para la satisfacción de sus necesidades básicas. Lo comunitario alude, a la organización que no es privada de uno sólo, sino que pertenece o se extiende a varios. Se trata de algo “compartido”.

Entonces entenderemos a lo comunitario como aquello en que los proyectos productivos que están canalizados para la comunidad y donde los diferentes actores participan para coadyuvar en la resolución de los mismos. Se trata de problemas en común porque son los sentidos por los miembros de la propia comunidad y todos están interesados en que se solucionen, sin importar distinciones de género, partidos políticos, religión y tendencias ideológicas (García, 2012).

Definición y ubicación de la empresa comunitaria en el contexto rural - actual

La empresa comunitaria en América Latina surge de una historia reciente de lucha de las comunidades indígenas y campesinas por la gestión de los recursos naturales de sus territorios. De esta manera, se estaba constituyendo un modo diferente de organización comunitaria, diferente a las organizaciones privadas o públicas que manejaban, hasta ese entonces, los recursos. Este tipo de organizaciones están orientadas por lo general a la producción, a la conservación y aprovechamiento de los recursos naturales. Así, la empresa comunitaria evidencia un nuevo tipo de organización empresarial que, por su contexto comunitario, su organización, toma de decisiones y régimen de propiedad, se conviene en que no pueden estudiarse como empresas privadas.

La empresa comunitaria al igual que las empresas sociales son iniciativas empresariales organizadas en forma colectiva para la producción de bienes y servicios en el mercado. Pueden ser empresas comerciales o productivas, de agroindustria o de servicios y aunque sean sociales o asociativas, son también un capital, por lo cual tienen que discutir estudios de factibilidad o balances financieros, que para subsistir tienen que valorizarse. Los aparatos económicos de la organización comunitaria son también fuentes de servicios para los socios y beneficiarios (Bartra, 1991). Lo que provoca que la empresa comunitaria conserve su legitimidad con la base, depende de que los servicios se mantengan.

Entendemos por el término “empresa comunitaria” a aquellas entidades organizadas en torno a bienes en propiedad común y formas de organización propias, consensuadas colectivamente para la consecución de objetivos comunes

(Toledo y Ortiz, 2014: 35). En otras palabras, se pueden definir como la unión fraternal de varias personas que comparten el trabajo, la propiedad y la administración de los recursos territoriales para producir bienes y servicios (Tissot, 2000). Estas organizaciones productivas se enfocan principalmente en mercados locales; instaladas, controladas y apropiadas por una comunidad que busca su desarrollo y la generación de empleos para sus habitantes (Marín, 2012).

Tratándose de comunidades indígenas las empresas comunitarias se rigen en el marco de una forma de autogobierno conocida como “usos y costumbres” sustentada en sistemas normativos que tienen su origen en tiempos pre coloniales (Carlsen, 1999). Y su constitución puede, aunque no necesariamente, estar sustentada en procedimientos formalmente reconocidos.

Las empresas comunitarias por lo general innovan en términos sociales y ecológicos, y tienen capacidad para combinar atributos y fortalezas tradicionales con elementos claves de la modernidad, como tecnologías diversas, eficiencia empresarial, trabajo con investigadores y relaciones comerciales.

La constitución de este tipo de organizaciones involucra un entramado de relaciones sociales, las cuales, ejercen una voluntad social que posibilita su dinámica y la cohesión interna, además de permitir su articulación con entornos más amplio, rebasando el ámbito local. Esta articulación genera vínculos entre entidades de composición similar que pueden componer un sistema productivo comunitario, local o regional. Bien dicho, este entramado de relaciones define tejidos sustanciales, donde intervienen diversos factores que, en su conjunto, configuran un sistema de intercambio.

Este sistema está sustentado en principios de la economía social, como la reciprocidad, el cual no es estrictamente de carácter social, sino que engloba la relación con la naturaleza. Sistemas que además de fluir bienes y servicios, circulan conocimientos que posibilitan la generación de acuerdos comunes “comunidad” (Toledo y Ortiz, 2014:35).

Las relaciones sociales de producción son basadas en la cooperación y la organización comunitaria y no en la relación de trabajo asalariado capital. Por lo

tanto, deben construirse como medio eficaz de transformación social que se puede reflejar un desarrollo local comunitario. Es decir, la empresa comunitaria como empresa social puede ser el germen de la transformación del modo de producción capitalista en medios rurales.

En términos generales podemos mencionar que las distintas organizaciones pertenecientes a las empresas sociales comparten semejanzas importantes en su organización y los mismos objetivos centrales. Por ejemplo, las empresas comunitarias con la cooperativa de producción surgen fundamentalmente como respuesta frecuentemente defensiva ante el creciente desempleo y/o a la precarización del mismo (Hidalgo, 2011), pero en distintos espacios, la comunitaria por lo general está inserta en el medio rural y la cooperativa es susceptible de nacer de cualquier circunstancia y en cualquier medio ambiente.

Dentro de las empresas sociales existen distintas formas de organización productiva; sin embargo, es de suma importancia no confundir a las empresas comunitarias de las distintas organizaciones de la economía social, por ejemplo, con las cooperativas. La empresa comunitaria, como forma asociativa de propiedad de autogestión, puede identificarse logísticamente y en último análisis con una cooperativa de producción, sobre todo en función de sus objetivos instrumentales. Empero, es necesario distinguir que existen ligeras diferencias en los elementos que las componen, en términos generales las mencionaremos para ubicar y distinguir las empresas comunitarias.

Ubicación de la empresa comunitaria dentro de las empresas sociales

Sin ser uno de nuestros objetivos el caracterizar los elementos que diferencian a las empresas comunitarias de las cooperativas de producción, creemos que es necesario mencionar algunas diferencias que ayuden a distinguir y ubicar más concretamente a las empresas comunitarias.

Son ligeras distinciones entre una cooperativa y la EC. Las primeras tienen como dueños a los trabajadores, y cualquier excedente financiero alcanzado por la empresa, es reinvertido en la propia empresa o “solo” repartido entre los

cooperativistas. En pocos casos los excedentes tienen un beneficio directo hacia la comunidad, es decir, es poco probable que las cooperativas inviertan en beneficios directos hacia la comunidad, por ejemplo: infraestructura. Caso contrario en las empresas comunitarias, los excedentes van a la comunidad. En este sentido, ser una empresa comunitaria significa crear “riqueza” en las comunidades y mantenerlas ahí, teniendo como principal factor la población local en la renovación económica, ambiental y social, aprovechando sustentablemente la diversidad del entorno (Marín, 2013).

Cuadro 5. Diferencia entre empresa comunitaria y cooperativa

Empresa comunitaria	Cooperativa
Existe un patrimonio común y se organiza el trabajo en forma asociativa para romper el aislamiento del campesino.	Es susceptible de nacer de cualquier circunstancia y en cualquier medio ambiente.
Constituida para aprovechar los Bienes Comunes	Constituida por aportaciones de todos los socios
La constituyen los comuneros, miembros de una comunidad	La constituyen socios cooperativistas que se organizan para trabajar
Las utilidades que obtiene la empresa comunitaria, sirven para el pago “remunerado” a los trabajadores de la empresa. Una parte se guarda para la reinversión o en su caso destinado a la comunidad para infraestructura, educación, fiestas del pueblo.	Las utilidades que obtiene la cooperativa son distribuidas equitativamente entre los miembros, y se crea un fondo que se destina a diversos fines por ejemplo, ayuda a enfermos, gasto para defunción de un socio, pensiones o jubilaciones, ayuda para fomento cooperativo

Fuente: elaboración propia en base Marín (2012) y; Rosas y Lara (2015);

Así podemos mencionar que las empresas comunitarias son empresas del sector rural que desarrollan sus actividades aportando el trabajo los miembros de una comunidad, para la producción, comercialización, transformación de productos agropecuarios y forestales, dirigidas a cubrir necesidades de sus integrantes y de la comunidad. Se constituye la empresa comunitaria con el propósito de aprovechar la

tierra comunitaria y desarrollar actividades rurales. El sub-sector más común para las actividades de las empresas comunitarias es la silvicultura. Los componentes esenciales de una empresa comunal especializada en la actividad forestal son: 1) la organización de las personas que trabajan en el bosque y si se tiene, en el aserradero y 2) llevar una administración y contabilidad ordenada y transparente del dinero obtenido por la venta de productos forestales (Gerez y Purata, 2008).

Los beneficios de las actividades productivas del ejido/comunidad y de las empresas comunitarias por el manejo forestal, recaen básicamente en los siguientes puntos:

- Utilidad repartida entre los socios del ejido. Los socios de la comunidad y de la empresa comunitaria perciben una participación económica por el manejo forestal.
- Utilidad invertida en obras y servicios públicos. Según sea el caso y por acuerdo de asamblea comunal se invierten las ganancias del bosque comunal para atender a las necesidades de la población.
- Reinversión / Capital de reserva. Según sea el acuerdo de asamblea algunas utilidades pueden quedar para reserva y en caso de alguna contingencia pueden ser ocupados, de la misma forma reinvertido.
- Generación de empleo. Con la reactivación de operaciones de las empresas comunitarias pueden ser generadoras de empleo para la población local. Es importante porque se trata de ingreso económico directo para las familias de la comunidad o del ejido, y porque da oportunidades de trabajo a los jóvenes evitando la migración.
- Organización colectiva. Los participantes aprenden a trabajar en equipo para obtener mayores beneficios individuales y colectivos.

La importancia de las empresas comunitarias forestales no radica en su reconocimiento como alternativa para superar condiciones de marginación y pobreza rural, también constituye un ejemplo de manejo forestal comunitario sustentable. Por

lo tanto, proveen una forma de organización productiva más incluyente y equitativa de acuerdo con la organización para la toma de decisiones que se da, a la inclusión en el trabajo, y a la utilización de los excedentes.

En otras palabras, las empresas comunitarias están vinculadas a: disminución del desempleo; creación de infraestructura social (escuelas, consultorios, caminos, etc.); adaptación de tecnología a la organización productiva rural; distribución colectiva de excedentes económicos; organización comunal para fines sociales; disminución de migración y problemas sociales derivadas de ésta; mejoramiento en el manejo de bosques y creación de fuentes de empleo alternas a través de la creación de empresas cobijadas por la EFC (Rosas y Lara, 2015: 242).

La empresa comunitaria se convierte en un sujeto que ayuda a la constitución de procesos de desarrollo local. La EC da vida a formas de conservación, manejo y uso de los recursos naturales endógenos, como una alternativa a la gestión autónoma de iniciativas de desarrollo.

En resumen, los elementos básicos que determinan una empresa comunitaria, basada en su origen y forma de operación, son:

- Una propiedad con medios de producción colectivo, es decir son de todos los miembros de la comunidad; siendo fundamental la toma colectiva de decisiones, con una organización propia en su marco cultural propio, insertos en una dinámica de mercado globalizadora.
- La realización de una actividad productiva, prefiriendo la transformación o explotación racional y sustentable de los recursos que abundan en la comunidad de origen.
- Una priorización de los objetivos sociales, como la generación de empleo y la ayuda a medida de sus posibilidades a la constitución de procesos de desarrollo local, sobre la obtención de ganancia para la reproducción de las vidas de sus miembros.

Economía comunitaria

La economía comunitaria propone la reproducción ampliada de la vida de todos los miembros de la comunidad y de la naturaleza misma (Coraggio, 2005; Hinkelamert, 2003; Chiroque y Mutuberría, s/f; Collin, 2008), en contra-parte a la economía convencional que su fin último es la reproducción ampliada del capital, cuya razón de ser, implica la acumulación y el excedente a través del trabajo ajeno, en cambio, la economía comunitaria no se sostiene sobre la base del capital sino sobre la base del trabajo propio, sin ninguna intención de explotar a otro.

Cabe precisar que este tipo de economía no busca atender sólo la situación de exclusión y marginalidad existente, sino contribuir a la unificación y el entendimiento integral de la economía con las relaciones sociales, políticas y culturales, englobando los elementos que componen a una sociedad / comunidad (Chiroque y Mutuberría, s/f: 15). Al respecto Coraggio (2013) menciona:

“(…) el sistema de prácticas, instituciones y principios de organización del proceso de producción, circulación, distribución y consumo dirigido a la obtención de la base material (productos o servicios) de satisfactores, distribuida de manera de lograr la plena realización de las necesidades de reproducción de la vida de todas y todos, la humana y la de la naturaleza. La solidaridad está implícita en esta definición, pues sin ella no es posible lograr el objetivo propuesto” (Pág. 14).

Estas economías rescatan valores y principios comunales, reproduce precisamente, el modo de vida comunitario, por lo tanto, es asociativa, donde sus participantes, tanto productor como consumidores se asocian para satisfacer las necesidades unos a otros. Por otra parte, es solidaria porque engloba en su concepto la solidaridad con los seres humanos, con la naturaleza y con la cultura, rasgos distintivos respecto a la economía capitalista (Collin, 2008: 5).

Los ejes son el trabajo humano y la naturaleza, es decir, propone que el trabajo humano sea auto gestionado, creativo, organizado y reproducido responsablemente que restaure la naturaleza. Reconoce al trabajo como una de las actividades básicas de los seres humanos, por medio del cual, se realiza un metabolismo social comunitario entre el ser humano y la naturaleza, con lo que se obtiene satisfactores materiales e inmateriales de necesidades básicas, las cuales, ayudan a la

reproducción de la vida. Acepta que el trabajo resulta formativo de la personalidad y facilita el medio para la realización personal y colectiva (Collin, 2008: 6). Es así que el trabajo se dignifica y no queda como lo considera la economía capitalista, reducido al trabajo asalariado, a un empleo.

La toma de decisiones, organización de la producción, distribución, consumo y desarrollo de propuestas se generan de manera participativa, asociativa y democrática, a partir de las consultas y opiniones de todos los integrantes. En el siguiente cuadro (cuadro 6) se presentan algunos de los rasgos más sobresalientes que distinguen a la economía comunitaria respecto a la economía capitalista, a fin de apreciar las diferencias del abordaje teórico – conceptual, que se derivan de la aceptación de una u otra y que nos ayuda a distinguir las principales diferencias.

Cuadro 6. Diferencias entre economía comunitaria y economía capitalista

	ECONOMÍA COMUNITARIA	ECONOMÍA CONVENCIONAL CAPITALISTA
Racionalidad	Reproductiva: el sujeto define el medio y fin, reproducir y desarrollar con dignidad la vida humana y natural.	Instrumental: forma vinculada entre medio y fin. La finalidad última la utilidad y lograr el máximo crecimiento de la riqueza mercantil.
Lógica	La reproducción ampliada de la vida de los trabajadores y sus familias y comunidades primarias.	La reproducción- acumulación ilimitada de capital privado o el mero enriquecimiento particular.
Filosofía	Ser	Tener
Representación	El trabajo	El dinero
Fin del trabajo	Satisfactores	Riqueza /plus valor
Móvil producción	Satisfacción	Ganancia
Consumo	Ético y solidario	Adictivo-despersonalizada
Forma de producción	Autogestora, participativa	Mecánica – jerárquica
Finanzas	Solidarias	Medio de control
Dinero	Medio de intercambio	Fetichizado

	ECONOMÍA COMUNITARIA	ECONOMÍA CONVENCIONAL CAPITALISTA
Valores	Solidaridad, Diversidad, Equidad, Autogestión, Ecumenismo, Comunidad	Competencia, Homogeneización, Concentración, Poder, Sectarismo, Individualismo
Objetivo	Satisfacción de necesidades básica	Producir para ganar
Fin	Bienestar	Beneficio

Fuente: elaboración propia con base en Coraggio (2013); Chiroque y Mutuberría (s/f); Collin (2008).

Sin embargo, en la realidad empírica estas formas de pensar más que contraponerse, interactúan entre sí en los diferentes escenarios (macro, meso, micro), ejerciendo presiones y conflictos por la imposición y tradición de uno y otra. A este fenómeno Coraggio (2013) denomina economía mixta, la cual incluye una pluralidad de formas de organización económica conviviendo en el mismo espacio.

Desarrollo local⁴⁶

El concepto de desarrollo en la actualidad se convierte en un proceso tan complejo que no se cuadra con sólo algunas condiciones o variables, por lo que teorías y prácticas que se han generado alrededor de dicho concepto son diversas y con diferentes enfoques. Sin embargo, dentro de las ciencias sociales el desarrollo debe ser visto como un proceso estructurado en ámbitos de tiempo y espacio determinados, es pues, un conocimiento con contenido histórico-concreto: no se puede referir al desarrollo en abstracto. *Para cada momento y lugar de la vida*

⁴⁶ En la presente tesis, de acuerdo al objeto de análisis y posicionamiento del cual partimos, asumiremos al desarrollo adjetivado con lo local. Ya que lo "local" puede ser una comunidad, un municipio, un distrito, etc., de acuerdo al análisis que se pretende realizar o de la posición como investigación se pretende partir para lograr los objetivos propuestos. La localidad no solo es un espacio geográfico, es también un espacio con movimiento permanente, donde variados actores y diversos elementos se encuentran en interacción dinámica y donde la misma localidad mantiene relaciones sociales, económicas y políticas internas y con otras localidades, lo que con anterioridad definimos como comunidad.

humana asume una connotación propia y específica, en función de las condiciones en que se relacionan los agentes sociales, para reproducirse (Martínez, 2002: 22).

En este sentido proponemos estudiar al desarrollo como proyecto comunitario, es decir, como la planeación de la expectativa comunitaria (Martínez, 2002). De acuerdo con la escala de investigación nos apegamos al enfoque de lo local, como un concepto socio territorial delimitado específicamente en tiempo y espacio.

Para nuestros términos, tanto teóricos, como prácticos, apropiamos dos vertientes fundamentales sobre la concepción del desarrollo: la primera, el desarrollo convencional, el cual está asociado al progreso, proveniente del pensamiento positivista y evolucionista. Sostiene la idea de que la humanidad ha avanzado en el pasado a partir de una situación de primitivismo, barbarie o incluso nulidad y que sigue y seguirá avanzando en el futuro en busca del progreso, como cúspide se encuentran las sociedades civilizadas occidentales, también nombradas desarrolladas (García, 2012). El desarrollo en un sentido estricto se concibe como material y no se refleja lo humano con la naturaleza, persigue la acumulación del capital.

Una segunda vertiente y en la cual coincide la presente investigación es la que se encuentra en construcción y da la pauta para proponer diferentes posturas acerca del concepto, con distintos adjetivos que según Boiser (2001) son tautológicos, y lo importante es darle contenido sustancial al propio concepto del desarrollo. En este sentido, se debe resaltar al desarrollo como un proceso dinámico, sistémico, integrador y multidisciplinario, con proyectos a corto plazo, pero que involucra un cambio gradual a largo plazo con el despliegue de las potencialidades internas del territorio y el aprovechamiento del contexto con el propósito de lograr mejores condiciones de reproducción de las comunidades, en este caso indígenas.

Así se propone exponer la idea convencional del desarrollo, para después presentar al desarrollo local comunitario, endógeno y sustentable como alternativa, proponiendo en primer lugar la satisfacción de las necesidades básicas para la reproducción de la vida de los miembros y de la propia comunidad.

El desarrollo como concepto

En un inicio la palabra desarrollo apunta directamente a las dimensiones económica y social, privilegiando la acumulación de capital y el crecimiento económico como base fundamental para experimentar esta cuestión. Ser precisos en la fecha de incursión de este concepto es problemático, diversos autores hablan que fue después de la Segunda Guerra Mundial, más precisos Sunkel y Paz (1970: 17) lo contemplan como un tópico de la posguerra después de 1945.

La antesala la constituye los objetivos relacionados con el disfrute de la seguridad económica y social, combatiendo los problemas de la posguerra: el desempleo, la miseria, la discriminación racial y las desigualdades económicas, políticas y sociales. Objetivos enmarcados en propuestas que se establecen en documentos como la Carta del Atlántico en 1941, la Declaración de las Naciones Unidas firmada por los países aliados partícipes de la Segunda Guerra Mundial en 1942, las conferencias de Moscú y Teherán en 1943, las de Dumbarton Oaks, Yalta en 1944 (Cabrera, 2015: 27).

El desarrollo surgió como un discurso político gestado en la conferencia de San Francisco en 1945 que dio lugar a la Organización de las Naciones Unidas (Boisier, 2001: 1), apareciendo como una rama de la economía denominada “economía del desarrollo”, la cual se encargó del estudio de las economías de los países menos desarrollados, “subdesarrollados”, es decir, de las condiciones, características y políticas de desarrollo económico en dichos países, rechazando los postulados de la mono economía. La economía del desarrollo permitió dar respuesta a la pregunta sobre las condiciones de desigualdad económica y social que prevalecían entre las naciones (Gutiérrez y González, 2010:15).

La primera aproximación al concepto de desarrollo fue asociarla al progreso, donde la dimensión económica prevalecía como la fundamental. Las principales aportaciones para la construcción de enfoques sobre la percepción del desarrollo eran de las diferentes escuelas económicas, en especial Boisier (2001:1) atribuye sus raíces a la economía neo-clásica.

Para abordar la génesis del concepto de progreso, nos remitimos al pensamiento europeo, el cual surge del optimismo racionalista del Siglo de las Luces (XVIII) en pleno periodo de la Ilustración europea, deviniendo de una sociología positivista y de una antropología evolucionista de corte unilineal, ambas empeñadas en definir las leyes necesarias para alcanzar el progreso humano.

El evolucionismo sustentaba la noción elemental de que la sociedad humana había atravesado por ciertos estadios, necesarios y ordenados secuencialmente en escala ascendente. El avance por esa línea evolutiva expresaba la realización de las leyes del progreso. En un artículo llamado *La idea del progreso*, el sociólogo estadounidense Robert Nisbet (1986) sostiene que la idea del progreso sustenta que la humanidad ha avanzado en el pasado a partir de una situación de primitivismo, barbarie o incluso nulidad, y que sigue y seguirá avanzando en el futuro en busca de la cristalización de la última fase del desarrollo humano, es decir, de la civilización.

El desarrollo se contempla de una manera lineal y unidireccional por el cual los países subdesarrollados pretenden avanzar desde un estado económico, social y cultural poco evolucionado hacia un estado económico, social y culturalmente superiores. En América Latina el patrón deseable es alcanzar la civilización occidental (García, 2012).

En este contexto el concepto de desarrollo adquirió un sentido materialista, buscando el beneficio económico de los países que se ve reflejado en el producto interno bruto de cada nación -el cual se convirtió en el principal indicador del desarrollo-. Es decir, se trata de un concepto cuantitativo, propio del occidente, donde se da una fuerte valoración a la acumulación de mercancías; es así que el subdesarrollo en este enfoque es la carencia de bienes.

De la mano de Abramovitz (1952), Arrow (1962), Kuznets (1966), Lewis (1955) y Solow (1956) el desarrollo “económico” se refiere “a procesos de crecimiento y cambio estructural que persiguen satisfacer las necesidades y demandas de la población y mejorar su nivel de vida y, en concreto, se proponen el aumento del empleo y la disminución de la pobreza” (Vázquez, 2007: 185).

Para América Latina el panorama no cambió en mucho, si bien, con el surgimiento de la CEPAL y con ello el estructuralismo latinoamericano y la ruptura con la economía ortodoxa neoclásica, se plantea que el desarrollo latinoamericano tiene características particulares y diferentes a las de los países del centro capitalista. Sin embargo, los estudios sobre el desarrollo se delimitaron en la construcción de un marco teórico con raíces eurocéntricas.

El desarrollo convencional y los Estados nacionales homogéneos, asumen políticas generales que se construyen “arriba” y que van dirigidas hacia “abajo”, su dinámica era concebida como un efecto exógeno. Las políticas para el desarrollo de países subdesarrollados se basaban en la atracción de capitales y empresas extranjeras. Asumiendo que este tipo de políticas buscaba elevar las tasas de crecimiento económico en determinadas regiones hasta suscitar puntos de inflexión que provocaría un escurrimiento sobre el resto de las regiones, generando un desarrollo nacional.

A partir del sistema mundo capitalista, con los mismos paradigmas edificados en Europa, bajo la lógica del pensamiento moderno, queriendo encajar en una modernidad que muestra dos caras: la del desarrollo como progreso y optimismo trayendo oportunidades de crecimiento y de vida mejor; y del otro lado, el oscuro, los peligros de mayor inseguridad, catástrofes ecológicas, desequilibrios internacionales o interregionales al interior de un país. América Latina se sitúa en el segundo contexto, en lugar de generar procesos de crecimiento económico, lo alejaron del bienestar social prometido por el desarrollo, cayendo en un rotundo fracaso y serios problemas económicos, políticos y sociales aludidos en crisis aún presentes (Custodio, 2013: 17).

En este contexto, es necesario pensar el desarrollo de una forma alternativa, o como procesos alternativos al desarrollo, en casos empíricos se han hecho propuestas como el buen vivir en los países de Bolivia y Ecuador, alternativa con fuerte inclusión del modo de vivir indígena, apostando no al crecimiento económico, sino a la reproducción de los miembros de los pueblos indígenas; a la convivencia armónica entre hombres y naturaleza; a la propuesta de construcción de Estados

plurinacionales y la de una mejora de vida a nivel nacional para todos los sectores que componen una sociedad nacional.

Los nuevos paradigmas del desarrollo

En la presente sección se revisa, analiza y reflexiona la teoría y práctica del desarrollo a través de algunos de sus adjetivaciones, que sumados, creemos pueden darle contenido propio al concepto y que nos ayudara a repensar el “desarrollo dominante” a la luz de los problemas sociales, políticos, económicos, culturales y ambientales que son más que evidentes en la actualidad.

Fue en la década de los setenta que se proyectaron acontecimientos analíticos de diferentes académicos en torno a la forma de reconceptualizar el desarrollo; sobrepasando la definición primaria entendida como progreso y crecimiento económico. Con estos nuevos paradigmas, se acrecentaron los enfoques y adjetivos que acompañan al concepto de desarrollo: “abajo hacia arriba”, “territorial”, “local”, “regional”, “endógeno”, “descentralizado”, “sustentable”, “integral”, “humano” etc., que según Boiser (2001: 2) son tautológicos y lo importante es darle contenido al propio concepto del desarrollo. En estas definiciones, era notoria la creciente “subjetivación” e “intangibilización” alrededor del concepto y su medición, en última instancia, se trataba pues de centrar la definición a un ámbito más humano, pensando precisamente en la realización de la persona humana y su reproducción.

Se ha reconocido que el actual modelo de desarrollo no ha logrado “derramar por goteo” los beneficios prometidos a todas las poblaciones del mundo. Por el contrario, han aumentado los índices de desigualdad, pobreza, marginación y exclusión social; se ha insistido en la pretensión de un modelo de desarrollo universal con la implementación de modelos estandarizados y descontextualizados que no se adaptan a las condiciones locales (García, 2014: 15). Bajo este argumento, nos ubicamos dentro del paradigma del desarrollo en construcción.

Desarrollo local, repensando su conceptualización desde las comunidades indígenas

Asumimos pues al desarrollo local comunitario como un enfoque de análisis que a partir del cual es posible estudiar los distintos territorios y las experiencias de iniciativas de desarrollo que ahí se gestan, en particular en este trabajo a partir de la autonomía como análogo de poder social en decidir su libre determinación.

Para entender mejor la concepción y dinámica del desarrollo y de uno de sus actores -aquí la empresa comunitaria- debemos partir del análisis de los aspectos teóricos que sustentan a dichos procesos, las cuales se encuentran dentro de los enfoques de las economías alternativas al capitalismo, identidad indígena (Buen Vivir) y desarrollo a escala humana.

Desarrollo pensado para la reproducción de la vida

Uno de los primeros aportes la proporcionó Dudley Seers, el cual sostiene que para entrar a la discusión del desarrollo se debe primero reconocer que el “desarrollo” es un concepto normativo, lleno de juicios de valor. Su principal aporte se centra en potencializar la personalidad humana, cubriendo las condiciones necesarias para la realización de éste, y apunta tres situaciones necesarias para alcanzar el desarrollo personal: 1) La alimentación; 2) El empleo y 3) La igualdad entendida como equidad (Seers en Boisier 2001: 2).

Con estos trabajos se incorporaron más variables al desarrollo, como, por ejemplo: el impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y la interrelación entre aspectos económicos, políticos, sociales y culturales. Es así que se mira al desarrollo no como un fin, sino un medio para la realización humana (Cabrera, 2015: 57).

En los años noventa, este nuevo paradigma alrededor del concepto de desarrollo integró a distintas disciplinas, trayendo consigo propuestas multidisciplinarias, las cuales, tomaron fuerza con las aportaciones de Amartya Sen, Mahbub ul Haq, Manfred Max Neef, Antonio Elizalde, el filósofo Martin Hopenhayn, los cuales, contribuyen con una nueva propuesta en la forma de entender al

desarrollo. Cabe precisar que muchos autores contemporáneos, mencionan que este paradigma en torno al concepto de desarrollo se encuentra en construcción. Los objetivos de este paradigma entorno al desarrollo, deben girar al alrededor de:

- Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el Estado.
- Necesidades humanas, auto dependencia y articulaciones orgánicas, son los pilares fundamentales que sustentan el Desarrollo a Escala Humana. Pero para servir a su propósito sustentador deben, a su vez, apoyarse sobre una base sólida. Esa base se construye a partir del protagonismo real de las personas, como consecuencia de privilegiar tanto la diversidad como la autonomía de espacios en que el protagonismo sea realmente posible. Lograr la transformación de la persona- objeto en persona-sujeto del desarrollo es, entre otras cosas, un problema de escala; porque no hay protagonismo posible en sistemas gigantísticos organizados jerárquicamente desde arriba hacia abajo.
- El Desarrollo a Escala Humana apunta hacia una necesaria profundización democrática. Al facilitar una práctica democrática más directa y participativa, puede contribuir a revertir el rol tradicionalmente semi-paternalista del Estado latinoamericano, en rol estimulador de soluciones creativas que emanen desde abajo hacia arriba y resulten, por lo tanto, más congruentes con las aspiraciones reales de las personas (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn, 2010: 12).

Autonomía de los pueblos originarios

El replanteamiento del concepto de desarrollo, debe partir desde los espacios y ámbitos de acción de los actores/sujetos sociales que habitan en los territorios; por lo

tanto, se debe de considerar sus conocimientos, saberes, prácticas ancestrales y culturales, y sus cosmovivencias. Insertado nuestro objeto de estudio en un contexto indígena, vemos necesaria la integración y análisis de la autonomía⁴⁷ –como una de las demandas de las luchas indígenas– dentro del concepto de desarrollo.

Antes de la irrupción española a tierras del ahora llamado continente americano existían instituciones políticas y religiosas que permitían un alto grado de lo que ahora podemos llamar “desarrollo”. Ante la llegada de estos invasores, las instituciones de los nativos quedaron desmanteladas y sustituidas por las de origen europeo y cristiano, como consecuencia también truncaron los procesos de desarrollo que se tenían en las diferentes culturas asentadas en estos territorios. La

⁴⁷ La autonomía es un concepto complejo, multidimensional y polisémico que no depende sólo de algunas condiciones y variables para explicarla. ¿Autonomía? ¿Qué es? ¿Una Utopía? ¿Un pensamiento? ¿Una organización? ¿Una filosofía? ¿Una corriente política?, son preguntas frecuentes dentro de los debates que se construyen alrededor del significado de autonomía. Existen autonomías obreras, pero también autonomías indígenas; autónoma puede ser cualquier universidad en un país, un colectivo de trabajadores rebeldes, una comunidad de campesinos e indígenas rebeldes como el EZLN. A su alrededor se han generado distintas teorías y prácticas que la definen. Remitirnos a la génesis del concepto de autonomía, nos debemos de remontar a su origen kantiano. Kant desarrolló el término autonomía, así el desarrollo filosófico del concepto es referido al fundamento de la dignidad de la naturaleza humana y de toda naturaleza racional, es decir, el ser humano en tanto que es un ser racional, no está constreñido por el deber a leyes impuestas externamente, sino que, por el contrario, “está sometido a su propia legislación” (Moreno y Esponda, 2008: 4).

Teniendo como base el desarrollo de la autonomía individual de Kant, tiempo después las aportaciones al concepto de autonomía dentro de lo “colectivo” lo dan la escuela anarquista y el marxismo libertario. Actualmente le han aportado principios al concepto de autonomía las civilizaciones indígenas, desde sus cosmovisiones o conceptos como el de comunidad y comunalidad. El pensamiento de Kant sobre la autonomía fue la génesis del desarrollo de su concepción. Teniendo como base los postulados kantianos, el anarquismo y el marxismo profundizaron en el entendimiento del concepto desde lo colectivo. Charles Fourier del Socialismo Utópico, Pierre Joseph Proudhon del pensamiento anarquista y el propio Marx son quizá los primeros en tratar de desarrollar el concepto de autonomía colectiva, ellos claro, desde la posición de la crítica de la economía política. Proudhon desde su apuesta a la acción de autonomía de los trabajadores, desarrolla el concepto. En su libro el Principio Federativo (1863: 10) destaca la importancia de la autonomía de las comunas libres contra todo centralismo estatal. A partir del contrato político que denomina “Federación” el cual es un “convenio” donde unos o muchos municipios, se obligan recíprocamente, con el fin de llenar objetos particulares que recaen sobre los representantes de la federación, es decir, propone la unión de comunidades auto-gobernadas, soberanas que a través de diferentes niveles de federación: confederaciones locales, regionales o nacionales, se distribuya el poder político, con el propósito de evitar el centralismo del estado (Proudhon, 1863).

Por otra parte, la idea de la autonomía, aparece como una pieza importante dentro del engranaje categorial marxista: como principio de ruptura política, como expresión de emergencia, poder de la clase para sí, y con mayor ambigüedad conceptual, como una futura sociedad comunista (Modonessi, 2011: 26). Siguiendo estos pensamientos Mabel Thwaites (2004:17-22) indica cinco significados posibles que asume la autonomía: 1) autonomía del trabajo frente al capital -autogestión-; 2) autonomía del sujeto social frente a las organizaciones partidarias o sindicales; 3) frente al Estado; 4) frente a las clases dominantes –ideológica- y; 5) la autonomía social -como modelo de sociedad.

estereotipación racial⁴⁸ que trajo este acontecimiento, ha llevado a considerar a los “indios” no como sujetos de poder ni de desarrollo, sino como beneficiarios del mismo, bajo la concepción de los dominadores (Pátzi, 2015). A partir de ese momento y a lo largo de la historia de los pueblos originarios se han venido implementando políticas, estrategias y proyectos de modelos estandarizados de desarrollo⁴⁹, de arriba hacia abajo; políticas universales y descontextualizadas de las realidades locales.

Con la implementación del modelo de desarrollo neoliberalismo en la década de los años ochenta, no se logró observar en las comunidades indígenas los beneficios prometidos; en cambio, fueron violentados sus derechos como pueblos originarios; se ejecutaron políticas que pretendían terminar con el régimen de propiedad social de posesión del territorio y bienes comunes a cargo de las comunidades, además, se

⁴⁸ Con la irrupción de la corona española a tierras de ahora denominado continente americano, se inventa el indio, pasa a ser una categoría que diferencia a los nativos que habitaban estas tierras de los invasores. Como no podían aceptar que, en tierras lejanas a su modernidad, progreso y la civilización europea existieran formas diferentes de organización con altos grado de desarrollo, con cosmovisiones de vida y conocimientos en ocasiones superiores en torno a la naturaleza, la sociedad y el universo, decidieron imponerles una etiqueta que los diferenciara de ellos. El indio pasa a ser un instrumento de dominación social usado por los invasores y en fechas más actuales por los grupos del capital dominante y grupos de poder al frente de los Estados nacionales. En lo posterior la categoría de indio determina de acuerdo con su momento histórico el desarrollo de un país. Pero, además, el racismo español hace otra cosa: homogeniza todas las formas de cultura y organización social, y todas las etnias existentes en el mundo prehispánico en una sola categoría, la de “indio”.

⁴⁹ Aun con la independencia de México de la corona española, las realidades de las comunidades indígenas no cambio, en realidad no había terminado el sometimiento de los pueblos indígenas, se ejercía un nuevo modo de sometimiento que Gonzales (s/f) denominó “colonialismo interno”, sometidos por el propio Estado, el cual, se constituyó siguiendo el ejemplo occidental, los pedazos de las antiguas colonias se constituyeron bajo un Estado con la idea de una nación homogénea, con un poder soberano, único, compuesto por individuos sometidos a un solo régimen jurídico, donde no cabían los pueblos indígenas porque lo ideal sería que todos fueran “ciudadanos libres” cediendo parte de su libertad a favor del estado que se formaba, a cambio se garantizaría que todos tendrían los mismos derechos, entre ellos *la vida, la igualdad, la libertad y la seguridad jurídica* (López, 2011: 77). Por lo cual la única forma de desarrollo era el progreso y el crecimiento económico.

Una vez establecidos los Estados Nacionales, con constituciones que crean condiciones de políticas liquidacionista y etnocidas, aunado al ejercicio de un “colonialismo interno” y para superar las crecientes demandas por parte de los pueblos indígenas -pero sin reconocer los derechos de éstos- durante el siglo XX América Latina vio nacer las primeras instituciones estatales políticas dirigidas hacia pueblos indígenas, dando así origen a lo que se conoció como indigenismo. El indigenismo se convierte en una política no elaborada por indios para la solución de sus propios problemas, sino la de los no indios respecto a los grupos étnicos heterogéneos que reciben la general designación de indígenas (Aguirre, 1976 en López 2011: 80).

vieron incrementados los índices de desigualdad, pobreza, marginación y exclusión social.

En la primera mitad de la década de los noventa se abrió un parte-aguas⁵⁰ en el debate en torno a las exigencias de las resistencias indígenas, las cuales, empezaron a postular desde la sabiduría indígena a la autonomía como un pensamiento, ideología y teoría como camino de lucha. Remitiendo con este concepto, una necesidad amplia y difusa de cambio radical, combatiendo comúnmente la dominación, proponiendo alternativas de espacios públicos no jerarquizados y de acción o procesos consensuados en comunidad, en otras palabras, reivindicar su comunalidad.

Durante las últimas décadas, el debate de las autonomías ha dado apertura a innumerables casos de alternativas de organización política, económica y sociocultural al capitalismo, experiencias locales surgidas de abajo. Cobran relevancia por incluir diferentes ámbitos del modo de vivir cotidiano, es decir, se plantea emancipar múltiples cuestiones que por alguna razón no han traído bienestar a las comunidades indígenas.

El concepto pues asume distintas dimensiones y niveles que van desde: 1) la autonomía como forma de hacer política que cuestiona la organización socio-política de cualquier Estado, la subordinación, autoritarismo, jerarquía que asumen los grupos dominantes; 2) la autonomía como diversidad, potencia y posibilidad que cuestiona la homogeneidad sistémica actual, asumiendo una postura anticapitalista, anti patriarcal, anti colonialismo; 3) la autonomía como prefiguración que practican al instante las alternativas a las relaciones de dominio y explotación, se juega de un modo la concientización; 4) *la autonomía como horizonte emancipatorio* que permite desde las organizaciones en resistencia un cambio radical en las formas de producción, distribución y consumo, un cambio radical que va del individualismo al colectivismo (JRA, 2011:10-11).

⁵⁰ Este parte-aguas se abre, a nuestro parecer, por dos acontecimientos: en 1992, los festejos de las contra - celebraciones de los quinientos años de la conquista de América y la rebelión del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en 1994

La autonomía⁵¹ como concepto se puede entender como el ejercicio de las comunidades indígenas de su derecho a la libre determinación en decidir su desarrollo; planteamiento donde se incluye la facultad de diseñar su propio desarrollo. Esto incluye, su autoafirmación, autodefinición, autodelimitación y autodisposición. La primera otorga a las comunidades indígenas la capacidad de proclamarse existentes; la segunda les permite establecer quiénes son los que constituyen su cultura; la tercera como un ámbito socio territorial les permite delimitar sus límites territoriales y, por último; la autodisposición hace referencia a la organización propia que más les convenga (López, 2011: 83), exigencias que a partir de 1994 en el sureste mexicano se plantearon como negociación con el Estado. Y no sólo como cuestión en beneficio de las comunidades indígenas, sino como la demanda para la construcción de un Estado plurinacional.

Es así que las comunidades indígenas autónomas deben asumirse como sujetos políticos capaces de tomar decisiones sobre su vida interna. Deben conocer su realidad social, económica y política de tal manera que les permita tomar una posición sobre sus actos, al tiempo que modifican sus costumbres por medio de los cuales se relacionan con el resto de las sociedades.

En este sentido, la premisa básica de la autonomía, es la transformación de las personas de objetos de desarrollo a sujetos de y protagonistas del desarrollo, lo cual no se contrapone con la idea de un estado plurinacional, cuya base es la correlación de fuerzas positivas a la generación de consensos y cohesión social.

⁵¹ Incluye una serie de redes solidarias con otros sectores de la sociedad, apoyándose mutuamente en sus propias reivindicaciones, al tiempo que exigen demandas comunes. Exigencias de un “mundo donde quepan muchos mundos”, que las instituciones Estatales no solo cumplan sus funciones sino se transformen: donde no demanden el uso y gestión de sus recursos naturales, sino que sea propiedad de ellos; que no luchen por el reconocimiento de sus formas de autogobierno sino que sean reconocidas, junto con sus administración de justicia propia; un Estado donde no se busque que haya planes de desarrollo para ellos, sino que se reconozca el derecho a diseñar su propio desarrollo. Para comprender mejor la Autonomía de las comunidades indígenas es necesario centrar nuestra atención sobre dos conceptos claves que han interactuado junto al de autonomía, hablamos de la comunidad y comunalidad.

Lo endógeno

El desarrollo local se sitúa bajo los recursos propios del territorio, así lo endógeno toma relevancia. Una tradición teórica alrededor del crecimiento económico “endógeno”, desarrollado por neo clásicos como Friedmann y Douglas (1978), Stöhr, (1981)⁵²; Becattini (1979), Brusco (1982), Fua (1983), Garofoli (1983), Vázquez (1983)⁵³, entre otros teóricos, aportaron al paradigma denominado “desarrollo endógeno”. Dicha teoría proviene de los modelos propuestos por los autores antes mencionados, promotores del crecimiento endógeno. Analiza los mecanismos de la acumulación del capital y las fuerzas que están detrás de las fuentes inmediatas del crecimiento (Vázquez, 2007).

En nuestro caso, nos referimos a lo endógeno como el aprovechamiento de las características específicas del territorio y sustentable de sus recursos naturales, así como los sujetos y protagonismos locales. Si bien lo endógeno proviene del desarrollo convencional, de la teoría del crecimiento económico y de la economía neoclásica, podría constituir la base de un desarrollo específico, autónomo y no dependiente (Cabrera, 2015).

El trabajo colectivo, la voluntad de servicio y los recursos naturales podrían tener injerencia en la experimentación de un desarrollo. Es decir, el proceso de desarrollo debe basarse en fundamentos endógenos contenidos en la dotación de recursos naturales, ecosistemas, estructuras comunitarias productivas y sociales, valores, cultura, identidad y sistemas propios de conocimientos e innovación, teniendo como base el fortalecimiento de sistemas productivos locales, el desarrollo del mercado interno y, sobre todo, dirigidos a la satisfacción de necesidades que ayuden a reproducir la vida de los miembros de la comunidad.

Lo endógeno pues, es la capacidad de una comunidad local para utilizar el potencial del territorio para desarrollar a la persona humana, además ayuda a

⁵² Mencionan al crecimiento endógeno y nace del intento de encontrar una noción de desarrollo que permitiera actuar para lograr el desarrollo de localidades y territorios retrasados.

⁵³ Aparece como consecuencia del análisis de los procesos de desarrollo industrial endógeno en localidades y regiones del sur de Europa

enfrentar los desafíos que se plantean en el momento determinado, en la actualidad enfrentar al proceso de globalización.

El territorio

En la visión del desarrollo desde esta perspectiva toma fuerza el territorio, porque se apoya de la idea de que cada comunidad local se ha ido formando, históricamente, en función de las relaciones y vínculos de los intereses en común, de una historia en común, de una serie de organizaciones que definen su forma de hacer política, cultura y economía, en determinado espacio. Tienen organizaciones religiosas y sistemas de procuración y administración de justicia en un espacio territorial definido, es decir, en el espacio definido donde suceden procesos naturales, también se dan procesos sociales. Construyen una identidad, entre las personas y con el territorio, éste entendiéndolo en su forma física como intangible⁵⁴. Por lo tanto, el territorio es parte de la comunidad como la comunidad del territorio.

Toma relevancia porque en el territorio las personas ejecutan ejercicios de recreación y de transformación de la naturaleza. Se desarrolla un metabolismo entre la comunidad y la naturaleza. La Naturaleza hace posible la comunidad y ésta le da sentido a su espacio natural, todo esto a través del trabajo. Por lo tanto, se ajustan diferentes procesos como actividades que organiza y promueve la producción, reproducción y aumento de la vida de sus miembros, los que configuran su vida comunitaria en lo político, económico y social en busca de su pensamiento, buen vivir, cosmovisión, horizonte, utopía, la sociedad justa o lo que algunos autores llaman comunalidad.

El vínculo se fortalece cuando los seres humanos socialmente agrupados se apropian materiales y energías de la naturaleza que circulan, se transforman y terminan consumiéndose. Los seres humanos agrupados en comunidad se apropian de aquellos materiales, energías, agua y servicios que requieren como individuos biológicos y como conjunto social para mantenerse y reproducirse. “Este proceso lo

⁵⁴ El territorio intangible se concibe como el vínculo de la comunidad con el territorio, es decir, lugares con mucha presencia de identidad, lugares que se han convertido sagrados. Donde se llevan rituales.

realiza siempre una unidad de apropiación, la cual puede ser una empresa (estatal o privada), una cooperativa, una familia, una comunidad, o un sólo individuo” (Toledo, 2013: 48).

Los materiales apropiados de la naturaleza se transforman, cambian a su forma original para ser utilizados en su consumo. Con esto se puede entrar en el proceso de circulación, es decir, en el momento en que las unidades de apropiación dejan de consumir todo lo que producen y producir todo lo que consumen pueden intercambiarse, para ser consumidos por la sociedad (Toledo, 2013). En otras palabras, el territorio como el espacio natural donde se apropia una comunidad ayuda a la reproducción de la vida de los miembros. Como analizamos más adelante, Cherán ejerce un movimiento en defensa de sus bosques, pero más allá de su identidad étnica o de cosmovisión, la lucha fue por la defensa del medio de reproducción de la vida de muchos miembros de la comunidad.

Entonces, la comunidad territorial/local, en un momento concreto, por iniciativa propia, en un contexto histórico determinado, puede encontrar nuevas ideas y proyectos que le permitan utilizar sus recursos y encontrar soluciones a sus necesidades básicas para reproducir sus vidas.

¿Y la sustentabilidad?

Siendo el desarrollo local una alternativa a la crisis civilizatoria, debe ser dirigido hacia una triple reparación: regeneración del entramado social, la restauración del entorno natural y ecosistemas seriamente dañados, y la recomposición y el rescate de las culturas dominadas, excluidas y explotadas (Dussel, 1977 en Toledo y Ortiz, 2014: 27). En este sentido el desarrollo no sólo direcciona a las relaciones de la especie humana, sino toca las fibras profundas de las relaciones entre la especie humana y la naturaleza.

El desarrollo alternativo, afirma que la idea surge justamente como una opción al capitalismo depredador que explota tanto el trabajo humano como el trabajo de la naturaleza. En este sentido, y siendo multidimensional, debe asumir la

sustentabilidad su forma más elemental como el equilibrio entre la salud ambiental o ecológica, una alta calidad de vida y la eficiencia económica (Toledo y Ortiz, 2014).

Desarrollo local comunitario

Dados los diferentes escenarios asumidos por el desarrollo convencional y el fracaso de gran parte de sus políticas implementadas en América Latina que lo sumergieron en crisis más severas, surgen alternativas fraguadas en el calor de las luchas populares e indígenas por la reapropiación de sus medios de vida. En el mismo sentido redes y movimientos ciudadanos no sólo reaccionan contra los fracasos de proyectos de desarrollo, sino cuestionan las bases conceptuales del desarrollo occidental.

En este sentido, las voces, propuestas e iniciativas de desarrollo deben sumarse al paradigma de abajo hacia arriba, es decir, desde los ámbitos micro espaciales: local / comunitario. Desde esta perspectiva debemos reconocer lo que hemos descrito anteriormente: el arraigo y configuración socio-territorial de los actores y sujetos sociales, arraigo que se expresa en la “identificación de recursos, pero sobre todo, de tradiciones, idiosincrasia, cosmovisión y vocación sociocultural comunitaria, y a partir de estas condiciones, más aún en función y en consonancia con ellas, construir mediante un proceso endógeno, participativo, autónomo y autogestivo un modelo, un sistema alternativo de vida, específico, propio” (Hidalgo: 2011: 7)

El desarrollo local comunitario, precisamente nos da la pauta para poder construir los paradigmas propios, donde la comunidad pueda pensar y edificar un modelo de sociedad permeada profundamente por las particularidades de las cosmovisiones y valores ancestrales de cada territorio, es decir, lo que cada territorio concibe como su desarrollo (Custodio, 2013: 18). Buscar como elemento constitutivo del desarrollo la posibilidad de reconstruir, formular y legitimar alternativas para una sociedad más justa y libre.

La lucha de las comunidades originarias reivindica a la autonomía entendida como la libre determinación en decidir su desarrollo. ¿Pero este desarrollo cómo es?

Precisamente, el proceso de desarrollo en principio ya se gesta con la libertad de la comunidad en decidir qué significado tiene para ellos. Es decir, desde este paradigma, la premisa básica es la transformación de la comunidad de ser objetos de desarrollo a sujetos y protagonistas del desarrollo, lo cual, no se contrapone con la idea de un estado plurinacional, cuya base es la correlación de fuerzas positivas a la generación de consensos y cohesión social.

El desarrollo local comunitario debe verse como un desarrollo alternativo, repensarse como una alternativa al desarrollo occidental: caracterizado como evolutivo, cuantitativo, material y acumulativo. Es un concepto en construcción que se gesta desde las tradiciones indígenas a la academia alternativa. Gudynas y Acosta (2008) lo definen como una forma de vida donde una sociedad conviven todas y todos en armonía entre sí, y con la naturaleza.

Dentro del concepto se busca integrar saberes tradicionales que estaban subordinados por los grupos de poder, por tal motivo, se abren las puertas a nuevas ideas sobre las relaciones entre la sociedad y la naturaleza. Sus contenidos apuntan a las transformaciones de fondo a la sociedad, la economía, la política, y la relación con la naturaleza, un aspecto considerado multidimensional. Deben caber posturas éticas alternativas que reconocen los derechos de la naturaleza o los aportes del feminismo como reacción a la base patriarcal (Gudynas y Acosta, 2008).

Esta postura debe dignificar a la persona humana y generar los medios necesarios para su reproducción, pero ante los embates de despojo que ha sufrido las comunidades indígenas y sus recursos, se deben plantar proyectos de organización productiva asociativos y colaborativos, basados en principios como la solidaridad, la autonomía y la utilización de los recursos y potencialidades de que disponen las comunidades en sus territorios. Encaminados así, a erradicar la pobreza, crear empleo y satisfacer las necesidades para la reproducción de sus vidas, pero también a reproducir la propia vida en comunidad, alejados de la acumulación del capital y de la explotación del hombre.

En este contexto el desarrollo no es el regreso al pasado, el regreso a la organización aborígen de los pueblos originarios, sino en su base tomar los ejemplos

de la vida en comunidad para la construcción de un futuro mejor. Ofrece una orientación para construir colectivamente estilos distintos y alternos al progreso material (Gudynas y Acosta, 2011).

Metodología empleada

Como se sabe la metodología es un plan de acción para llevar a cabo un objetivo, el cual lo integran una serie de herramientas e instrumentos metodológicos. En realidad, los conceptos teóricos llevan plantear ciertas preguntas y obligan a utilizar ciertos instrumentos.

A partir de nuestro ámbito de estudio: la empresa comunitaria de Cherán, Michoacán, en relación al contexto emergente del devenir de su comunidad y de las posibilidades del desarrollo, asumimos un enfoque de carácter cualitativo. Se pretende interpretar, comprender y profundizar los fenómenos en torno a los procesos en los que se configura la empresa comunitaria, explorando desde la perspectiva de los mismos participantes y en su ambiente natural.

Cuadro 7. Metodología empleada

Metodología	Técnicas
Enfoque cualitativo	1) Rastreo de fuentes documentales 2) observación ordinaria participante; 3) diagnóstico participativo y 4) entrevista a profundidad

Fuente: Elaboración propia en base a Rojas (2011), Bassi (2014) y Sampieri y et. At. (1997).

Estudiar una comunidad y el desarrollo local comunitario que se aleja del crecimiento económico, recae en la problemática de ausencia de relaciones

cuantificables. Se trata de la parte difícilmente explicable del desarrollo, factores intangibles que configuran la vida y los procesos de las comunidades.

Respecto a las herramientas metodológicas para la obtención de información que se utilizaron en el estudio, las dividimos en dos partes. Por un lado, fueron las que nos ayudaron a captar datos en el trabajo de campo: entrevista a profundidad, observación participante, participación-acción, observación etnográfica. Otra parte importante fueron las fuentes documentales: bibliográficas, hemerográficas, cartográficas, archivos, Internet.

Aplicación de las técnicas de investigación

Rastreo de fuentes documentales

Las fuentes documentales, se obtuvieron por medio del seguimiento de los trabajos escritos respecto a los temas propuestos. Durante los primeros seminarios de Investigación dados en la Maestría en Desarrollo Local se realizó un estado de la cuestión en torno al tema que nos ocupa. Fuentes que en su mayoría fueron encontradas en la biblioteca de posgrado y de la Facultad de Economía de la UMSNH y otros más, proporcionado por el comité tutorial. Así mismo se tuvo que recurrir a la biblioteca de El Colegio de Michoacán, A.C. (COLMICH). Vía Internet se recurrió a base de datos, sobresaliendo Redalyc; distintas páginas de revistas indexadas y; webs personales de autores en la temática.

En un primer momento, no se tenía contempladas las fuentes hemerográficas, sin embargo, en un proyecto de colaboración con el Dr. Jorge Martínez Aparicio se recopilaron revisiones diarias de la información referente a Cherán, entre los años 2011 y 2015, creándose una base de datos. Al final resultaron de gran importancia para nuestra investigación. Información que nos permitió explorar y entender el movimiento en defensa de los bosques de 2011. Las fuentes fueron:

Periódicos y medios de Michoacán

- Quadratín
- El Sol de Morelia
- La Jornada Michoacán

- La Voz de Michoacán
- Cambio de Michoacán

Periódicos y medios nacionales

- El Economista
- El Financiero
- El Universal
- Excélsior
- La Jornada

Por su parte, lo referente a la consulta de archivos, fue de gran importancia para el estudio, puesto que nos permitió cotejar la información obtenida en campo, lo que nos ayudó a reconstruir ciertos aspectos vinculados al uso del bosque comunitario. Se visitaron: el Archivo de la delegación de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT); Archivo de la Comisión Forestal de Michoacán; Archivo Histórico Municipal de Cherán y; archivos personales de ex-representantes de la comunidad. En torno a la consulta del archivo del Consejo de Bienes Comunales fue imposible, la razón a decir de los encargados, se tenía prohibido el acceso a personas a los estados financieros de las empresas, resguardados en dicho archivo. La causa de la negativa recae en la suspicacia en la forma de utilizar la información en tanto se es comunero activo. Esto se resolvió con otras fuentes de información.

El trabajo de campo

La técnica de investigación para la obtención de datos y elementos subjetivos que ha vivido la empresa recayó en la entrevista a profundidad⁵⁵. A partir del marco teórico se establecieron las líneas que fueron el eje de análisis en los capítulos posteriores. Esto nos ayudó a establecer una guía de entrevista con ejes definidos. No obstante, los ejes en muchas ocasiones quedaron sobrepasados por la historia oral o historia de vida, entendidos como testimonios de la gente, la forma en que los

⁵⁵ “Esta técnica se emplea en diversas disciplinas tanto sociales (antropología, sociología, pedagogía, trabajo social) como de otras áreas (enfermería, epidemiología, entre otras), para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema. También se utiliza para fundamentar hipótesis y orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos” (Rojas, 1976: 216).

personajes recuerdan los hechos, los han sentido e interpretado. Se realizaron diecisiete entrevistas a profundidad, las cuales fueron hechas a personajes claves, involucrados directamente en las diferentes etapas de la empresa comunitaria. En este sentido, se aprovechó la figura doble del autor; por una parte, investigador y por el otro comunero. Esto permitió la apertura de lazos de confianza entre el investigador y las personas claves. Cabe mencionar que las entrevistas no fueron agotadas en una sola visita. A lo largo de la investigación se pudieron llevar diálogos intensos y de manera permanente con personas bien informadas de los procesos de la empresa y de la comunidad, los cuales nos permitieron contrastar información y tratar de disminuir los sesgos en la información.

Otra de las técnicas fue la observación participante. Esta técnica nos proporcionó información del comportamiento de los individuos o grupos sociales tal como ocurre, en contraste con otras técnicas que captan información sobre las conductas pasadas o que supuestamente se presentarán en el futuro. Se realizó a lo largo de la investigación. Consistió en fijar la atención a partir de los que realizaban los observados en la empresa comunitaria, enfocándose en determinados aspectos. Hubo ocasiones que se llegó a formar parte de las actividades técnicas dentro de la empresa. Por otra parte, tomando el rol de comunero, se participó abiertamente en las asambleas de barrio, en puntos referentes a la empresa.

La participación-acción estuvo de la mano con la herramienta anterior, se participó en diferentes procesos de la empresa, siendo el más significativo el acompañamiento y participación en la metodología de acompañamiento de empresas sociales (MAES), la cual realizó la Universidad Iberoamericana campus Puebla (febrero – diciembre de 2016), con el objetivo de incubar las empresas comunitarias de Cherán.

La observación etnográfica, por su parte, nos permitió captar aspectos específicos de la cotidianidad dentro de la empresa. Estas últimas técnicas de investigación, se plasmaron en una bitácora de campo, la cual, no era más que un cuaderno de notas. En el que se hizo el registro de datos observados. En él se

hicieron esquemas, los cuales nos ayudaban a comprender el momento, además de realizar anotaciones que los propios observados proporcionaban.

Reflexiones finales de capítulo

El marco teórico consiste en asumir una teoría que sirva de referencia para el análisis y la forma de entender la realidad de nuestro objeto de estudio. El propósito de efectuar un marco referencial y una exposición conceptual de la que partirá nuestro análisis, se enlaza con el estudio concreto de una realidad compleja y heterogénea.

Aun cuando el abordaje teórico tiene sustento en la teoría del desarrollo local, no se descartan conceptos predominantes en las discusiones sociológicas y antropológicas: comunidad, comunalidad, lo indígena, etc. De hecho, en principio tratamos de estructurar un concepto de empresa comunitaria a partir de un discurso político – académico con sus variantes conceptuales, mencionado por Garibay (2008) como “comunalista”. Se entiende a la empresa comunitaria a partir de analizar el adjetivo “comunitario” y sus variables, para de ésta forma, comprender el sentido que tiene una empresa y sus procesos, en una comunidad, dueña de la misma.

Es así que la postura teórica asumida es de acuerdo a lo que la investigación y el propio ámbito de análisis lo exigen. Además, el marco analítico nos marca una serie de líneas para construir los capítulos posteriores.

Capítulo 3. La empresa comunitaria de Cherán K'eri

La intención de efectuar el presente capítulo es exponer los procesos sociales, políticos y económicos que se han desarrollan en la empresa comunitaria, así como el vínculo entre ésta y la comunidad. Se estudió la empresa forestal en tanto bien de una comunidad y forma de gestión del bosque, por lo que se tienen como referencia puntual la misma empresa, la comunidad y el uso del bosque. Se presenta en dos secciones, las cuales cada una está representada por un periodo de tiempo. En la primera, como antecedente específico de la actual organización, se caracterizó la empresa forestal comunitaria, promocionada entre 1984, fecha marcada en su apertura, y 2003, año en el que se sitúa el último registro de la existencia formal de dicha organización. Por su parte, en la segunda sección, se describe la apropiación y se caracteriza la empresa, replanteada, a partir del proyecto político y de vida que trazo Cherán (2011 – 2016). Cabe aclarar que hay un vacío temporal entre 2003 y 2011, la razón es el tiempo en el que no operó la empresa comunitaria. El análisis se centra específicamente en los dos momentos de vida de la empresa comunitaria. Durante la caracterización de la empresa, en sus dos momentos, se pretende discutir y aportar desde una perspectiva histórica a los debates abiertos en torno a las organizaciones comunitarias: racionalidad comunitaria para la reproducción de la vida y racionalidad instrumental del mercado; eficiencia y democracia; rentabilidad económica y rentabilidad social; repartición de utilidades y; centralidad en la toma de decisiones.

La empresa comunitaria de Cherán

La defensa de los bosques comunitarios cambió la historia de Cherán en la primera década del siglo XXI. En este movimiento se suscribe un cambio de gran envergadura. Por un lado, convocó a la defensa de sus bosques, de sus modos de vida, a través de la restitución y renovación de sus formas organizativas. Situó como horizonte la reintegración de la comunidad, como forma de organización social,

combatiendo los efectos de la descomposición del tejido social. A partir de este momento, se enmarcaron estrategias de acción colectiva, como forma de resistencia. Por lo que también se puso sobre la mesa la cuestión de cómo administrar mejor los recursos naturales con régimen de tenencia comunal y evitar la degradación total de este recurso. Cuestiones que se convirtieron en ejes del proyecto de reconstitución del territorio⁵⁶. Materializándolo en la vigilancia del bosque, la reactivación de las empresas comunitarias y la regeneración de la naturaleza (Velázquez, 2013).

Con la conversión de un movimiento social a una forma institucional de organización gubernamental comunitaria, las estrategias de acción colectiva, en el sentido de la administración de los recursos forestales a corto plazo, se observó: 1) la seguridad y protección de estos recursos (Guardias Forestales) y; 2) la reactivación de empresas forestales con la intención de manejar sustentablemente los recursos.

En este capítulo se pretende analizar la segunda estrategia, para mirar las posibles trayectorias que puede tomar la empresa comunitaria, como un modo de administración de los recursos forestales y forma de aprovechamiento sustentable.

Antecedente de la empresa comunitaria de Cherán

La promoción de la empresa forestal comunitaria

En los años sesenta, un grupo de intelectuales y de instituciones gubernamentales proponen que se modifique la legislación forestal para permitir a las comunidades forestales ser ellas mismas las que puedan aprovechar el recurso de sus territorios. Esto con un doble propósito, por un lado, que las mismas comunidades tuvieran en sus manos su desarrollo económico, y evitar el deterioro de sus recursos. Sumado a la lucha de diferentes comunidades por reapropiarse de su recurso y su proceso productivo, la legislación forestal de 1960 abre un parte aguas en este sentido.

⁵⁶ Proyecto que se redactó durante el proceso de negociación. Aunque con la instalación del gobierno comunal lo suplantó el plan de desarrollo comunal, el PIREF como se conoció en 2011, tenía el objetivo de reconstruir el territorio comunal y reactivar la economía local.

Con esta Ley, se elaboraron los primeros proyectos de manejo forestal comunitario silvícola y se promovieron las primeras empresas forestales, las cuales fueron presentadas como alternativa a la deforestación. Con el manejo forestal las comunidades tendrían en sus manos el proceso general de intervención en el bosque y uso de su recurso. Además, con la instalación de la empresa forestal, serían los dueños de la producción de madera. En esta misma fecha se realizaron las primeras pruebas y se inauguraron las primeras organizaciones comunitarias en Chihuahua, Durango, Michoacán, Guerrero, Puebla y Oaxaca. En el municipio de Cherán en la década de los sesenta, en la localidad de Santa Cruz Tanaco, un aserradero privado, pasa a manos de la comunidad. Ésta fue la única en la región de la meseta durante algunos años.

Dos décadas después, bajo el amparo de la Ley Forestal de 1960 y el Programa Nacional de Desarrollo Forestal (1973) la comunidad indígena de Cherán, asesorados por la Dirección Técnica Forestal de la UAF No. 6 gestionaron ante la Comisión Forestal del Estado el estudio dasonómico. Este estudio fue entregado en 1984 y representó la apertura para que la comunidad pudiera aprovechar sus recursos forestales. Los objetivos centrales de dicho aprovechamiento estarían reducidos a:

- Regular el aprovechamiento de los recursos forestales para estimular su desarrollo, evitando que continúen siendo destruidos por diversos factores como son: aprovechamientos clandestinos, incendios, plagas y enfermedades.
- Contribuir a mejorar el nivel de vida de los pobladores de la región, mediante los beneficios económicos derivados del aprovechamiento del recurso forestal y fomentar la intervención de los comuneros en el aprovechamiento directo y racional de sus recursos forestales.
- Disponer de una fuente de abastecimiento de materia prima para talleres establecidos e industrias por establecer, tanto en la misma comunidad como en otras comunidades de la región.

Con el estudio dasonómico la comunidad de Cherán tenía la oportunidad de constituir su empresa forestal comunitaria, y por primera vez ejercer un modo de gestión comunitaria de su recurso común: el bosque. De acuerdo con el estudio, tendrían que aprovechar mediante dos métodos diferentes de corte⁵⁷ de 689,773 metros cúbicos de madera de sus bosques en un lapso de ocho años (Anexo 1).

Aserradero Comunal

El 30 de marzo de 1983⁵⁸ mediante asamblea general se intentó constituir formalmente el aserradero comunal, sin tener éxito a causa de distintas tensiones internas por el control del proyecto y de la representación de bienes comunales. Una constante a partir de la mercantilización del bosque, sobre todo en el siglo XX. El bosque comunal representaba el beneficio económico para individuos y grupos locales con el poder político que recibían de la renta y venta de los montes jugosas ganancias, por lo que no permitieron la instalación de un aserradero comunal. Sumándole la desaprobación de distintos sectores que usufructuaban el recurso común: resineros, hacheros, extracciones tradicionales. Por lo que era difícil la colaboración de todos para establecer el aserradero comunal y obtener los beneficios colectivos.

⁵⁷ Método de Selección Individual. Método de silvicultura en el cual se cortan algunos árboles de manera individual o grupal. Se selecciona al arbolado más aprovechable. Generalmente considerando los mejores diámetros y calidad de fuste de las especies comerciales. El método de corta selectiva es aplicable al tipo forestal siempre y permite la extracción de hasta el 35% del área basal del rodal, debiendo establecerse como mínimo 10 plantas de la misma especie por cada individuo cortado, o 3000 plantas por hectárea del tipo forestal, en ambos casos homogéneamente distribuidas.

Método de Cortas Sucesivas. Intervención silvicultural que busca la regeneración natural. Esto se produce cuando se cosecha un rodal de forma gradual y homogénea, abriendo espacios en los que se pueda establecer el renuevo, es decir, dejando una masa en pie que genera protección a la nueva masa arbolada y producirá semilla para nuevos árboles naturales. Finalmente se deberá eliminar a la masa vieja cuando se convierta en un estorbo para el desarrollo de la masa joven (<http://www.fao.org/docrep/V9727S/v9727s08.htm>).

⁵⁸ Se realizó una asamblea general con el objetivo de aprobar el proyecto del aserradero comunal como la primera etapa de la empresa forestal comunitaria de Cherán. Encabezada por distintas secretarías gubernamentales: la Secretaría de la Reforma Agraria Programa-PIDER; la Secretaría de Fomento Rural del Gobierno del Estado; la Delegación Forestal Federal región Uruapan; la Delegación Agropecuaria de la SEP; el Presidente Municipal Jesús Enríquez Sánchez; los representantes de bienes comunales: Salvador Morales y Jesús Campanur Bautista, junto con 750 comuneros aprobaron la ejecución del proyecto. La comunidad se comprometió a dar una aportación del 10% del total de la inversión: incluido material de la región, mano de obra y el terreno donde se instalaría el aserradero comunal.

Un año después la comunidad recibe el reconocimiento y titulación de bienes comunales por medio de resolutive presidencial⁵⁹ y en 1986 el acta de posesión y deslinde⁶⁰. Entre sus variantes son: que la Representación Comunal pasa a ser reconocida como Comisariado de Bienes Comunales y con esto, la ampliación de atributos⁶¹ como autoridad agraria. Además, se crea un consejo de vigilancia⁶².

Entre los atributos era el carácter de centralizar y efectuar el aprovechamiento forestal. Lo que significó que el comisariado de bienes comunales⁶³ tenía la facultad de iniciar los trabajos para la extracción de madera redactado en el plan de manejo forestal y establecer el aserradero, para el procesamiento de la madera extraída. En junio de 1986 se comenzó con la primera anualidad (1986-1987) de dicho plan (cuadro 8). La comercialización de madera por parte de la comunidad fue solo en rollo. Los ingresos generados fueron aproximadamente 500,000 pesos⁶⁴, éstos

⁵⁹ Las resoluciones sobre reconocimiento y titulación de bienes comunales es el documento en donde el Ejecutivo Federal reconoce, confirma o asigna a la comunidad el total de bienes que conforman su territorio. Es pues el reconocer o confirmar los bienes que el poblado solicitante ha venido poseyendo, en este caso se limita a reconocer una propiedad comunal preexistente, incluidas las tierras de cultivo y recursos como aguas, bosques, mineros, turísticos, pesqueros, etcétera (<http://sjf.scjn.gob.mx/sjfsist/Documentos/Tesis/807/807118.pdf>).

⁶⁰ El acta de posesión y deslinde es el documento que se levanta con motivo del cumplimiento de resoluciones presidenciales o sentencias de los tribunales agrarios, respecto de procedimientos dotatorios y de reconocimiento de bienes comunales. En él se determinan los terrenos entregados a los grupos solicitantes de tierras, su localización y la conformidad del núcleo con los terrenos concedidos (<http://www.fifonafe.gob.mx/gerenciamiento/sec.php?id=3>).

⁶¹ El Comisariado Ejidal o de Bienes Comunales es el encargado de la ejecución de los acuerdos de la Asamblea; de la representación y gestión administrativa del ejido o la comunidad, con las facultades de un apoderado general para actos de administración, pleitos y cobranzas; de convocar a Asamblea; de dar cuenta a la Asamblea de las labores efectuadas y del movimiento de fondos e informar sobre los trabajos de aprovechamiento de las tierras de uso común y del estado en que se encuentran y las que disponga el Reglamento Interno o el Estatuto Comunal (artículos 32, 33, 99 fracción II y 107 de la Ley Agraria, en: http://www.pa.gob.mx/Serviciosweb/Servicioajor/cuestionario.asp?cve_pregunta=5&desc_pregunta=FACTULTADES)

⁶² El Consejo de Vigilancia de conformidad con el artículo 36 de la Ley Agraria es el órgano encargado de vigilar que los actos del Comisariado se ajusten a lo dispuesto por la Ley y por el Reglamento Interno o Estatuto Comunal o la Asamblea, revisar las cuentas y operaciones del Comisariado y dar a conocer a la Asamblea las irregularidades que detecte, convocar a Asamblea cuando no lo haga el Comisariado y las que disponga el Reglamento Interno o el Estatuto Comunal (ibídem).

⁶³ Fue en marzo de 1986 que se conformó el primer Comisariado de Bienes Comunales, como presidente quedó: Arnulfo Macías Chávez y como presidente del consejo de vigilancia: Rogelio Ambrosio Magaña

⁶⁴ Estimaciones propias con base en los precios de la Madera en rollo, los cuales sufrieron una evolución fuerte a partir de 1980, año en que las empresas comunitarias forestales y las comunidades

ayudaron a la compra e instalación de la maquinaria para el aserrío en la segunda mitad del año 1987.

“[...] a veces platicarlo es fácil, pero ya en la cuestión operativa no es tan fácil. Primero ya eran varias cosas, la maquinaria, el terreno, la instalación eléctrica, no había lana. Total, se armó el proyecto, de tal manera que con la venta de madera se pudiera hacer todo. Y la primera etapa fue vender la madera en rollo para sacar el dinero que se necesitaba. Prácticamente se llevó el primer año en esa situación, en el 86, vendimos pura madera en rollo” (En entrevista: R. Macías, 2016).

Los comuneros reconocen que la organización del aserradero se dio sobre la base de las políticas forestales, encaminadas a combatir rezagos económicos, pero, sobre todo, al combate a la deforestación. Éstas políticas le permitieron a la autoridad agraria movilizarse y organizar la administración de los bienes comunes y del proceso productivo, el cual hasta ese momento se encontraba en manos de grupos (caciques) con poder político y económico.

se encargan de aprovechar el bosque. El valor del pino por m3 por lo general es mayor que el del oyamel, otras coníferas, encino. El valor por m3 de estas especies ha mantenido un patrón de crecimiento. Por ejemplo, en 1980 el pino valía 1 peso por m3 producido, para 1990 esta cifra había aumentado hasta 117 pesos por m3, y para el año 2000 el m3 de pino valía 555 pesos. A partir del año 2000 el valor se incrementa a una tasa de alrededor del 23% anual, pero en 2004 el valor por m3 disminuye en 4%. Para finales del 2005, se espera un incremento en el valor de la producción de pino por m3 de alrededor del 4%, para alcanzar un valor de 955 pesos por m3 (Elizondo, s/f. Recuperado 5/07/2016 en: http://www.inecc.gob.mx/descargas/dgipea/maderas_02_elizondo_study.pdf).

Evolución del precio de la madera en rollo (m3 / \$ peso)

año	pino	oyamel	encino	o. hojosas
1980	1.06	0.83	0.77	1.21
1985	10.32	8.19	6.59	7.80
1990	117.77	66.09	63.73	93.34
1995	242.78	163.20	137.85	187.68
2000	554.05	535.08	501.03	456.73
2001	628.70	577.47	334.07	443.92
2002	848.83	696.84	454.98	638.74
2003	1048.30	720.99	581.05	501.32
2004	998.96	694.02	578.54	497.82
2005	1048.30	720.99	581.0	501.32
2010	1,162.69	-----	----	-----
2012	1,241.50	-----	----	-----
2014	1,241.41	-----	----	-----
2016	1,255.61	-----	----	-----

Fuente: elaboración propia en base a Elizondo, s/f. Recuperado 5/07/2016 en: http://www.inecc.gob.mx/descargas/dgipea/maderas_02_elizondo_study.pdf y Sistema Nacional de Información Nacional: <http://www.cnf.gob.mx:8090/snif/portal/economica/sipre>. Cabe aclarar que los precios son de referencia y puede variar de acuerdo a la región. Estos precios son para madera en rollo, diferentes a madera en pie, aserrada, en cortas y largas dimensiones, etc.

Sin embargo, la organización del aprovechamiento de los bosques quedó marcada dentro de mecanismos de regulación; implementados por medio de normas y reglamentos al interior de la comunidad, creadas en base a las políticas gubernamentales y operativizadas por la autoridad comunal, es decir, normas y reglas de carácter externas. Por lo que las decisiones en torno al manejo del recurso forestal quedaron centralizadas en la autoridad comunal, lo que entorpeció la organización propia de manejo forestal de la comunidad. La falta de conocimiento de las normas de ascendencia cultural no escritas: usos y costumbres, por parte del Estado, tuvo repercusiones negativas sobre la administración de los recursos comunes.

En esta etapa, en la comunidad de Cherán, interactuaban distintos modos de aprovechamiento y explotación forestal. Por un lado, se desarrollaban trabajos bajo la lógica instrumental por tala montes locales y grupos con poder político, los cuales usufructuaban irracionalmente el bosque. Prácticas que se ejecutan con el único objetivo de maximizar el beneficio económico individual, sin ninguna preocupación por la degradación del ecosistema comunitario. Pero también se seguían realizando prácticas tradicionales con un modo de pensar reproductivo. Este, lo realizan generalmente unidades campesinas. La racionalidad y lógica con la que operan se basa en aprovechar el recurso natural de forma sustentable, en tanto tienen una necesidad que debe ser satisfecha. Estas prácticas pueden ayudar al ecosistema a que se siga desarrollando naturalmente.

Con la instauración del aserradero comunal, se reflejan dos situaciones. La primera, las familias campesinas que tenían una estrategia económica en base al recurso forestal (madera o resina) se vieron afectadas, al grado de ser considerados tala montes o hacheros irracionales. La segunda, los grupos de elite se vieron trastocados en su interés particular. Estas cuestiones fueron las primeras tensiones con la que se encontraron los dirigentes del aserradero. A esto se refiere Garibay (2008) como el inicio de un proceso de transformación radical del orden comunal; de un aprovechamiento forestal basado ampliamente en la unidad económica familiar hacia una economía colectiva, centralizada y jerarquizada en la autoridad comunal.

A la par, los tala montes locales optaron por devastar y aprovechar lo bosque, para no dejar los beneficios económicos solo en la autoridad agraria. Los comuneros tala-montes compitieron contra el aserradero comunal por aprovechar los árboles y maximizar los beneficios económicos individuales con el mínimo esfuerzo. Sumándole la demanda de madera en el mercado ilegal se acrecentó, por parte de los tala-montes, el uso de herramientas con nuevas tecnologías que aceleraron los procesos de corta y procesamiento de la madera. A partir de los años setenta y principios de los ochenta esto se visualizó grandemente. Podemos mencionar como una de la causa principal a la heterogeneidad racional que se formó a partir de la migración de comuneros hacia los Estados Unidos y de su retorno. Éstos trajeron consigo nuevas tecnologías: motosierras, herramienta de extracción, camionetas pick up, y una forma de pensar diferente a la del campesino. Basada prácticamente en la maximización de la ganancia individual; por lo que se desato un fenómeno por aprovechar el recurso en una dinámica de competencia y ser los primeros en tomar los recursos disponibles.

Bajo este contexto, la estrategia para la reducción del claudestinaje tomada por los dirigentes del aserradero se centró en una campaña de concientización, conminando a estas personas a formar parte del aserradero. Esto también, con la doble pretensión de centralizar el corte de madera en el aserradero comunal y poder tener más margen de extracción para poder competir en el mercado. Sin embargo, no se tuvo éxito, para los tala-montes locales emplearse en el aserradero comunal implicaba una jornada laboral y un salario fijo, lo que resultó poco atractivo, en términos económicos, para estos comuneros.

El 1 de febrero de 1988, el aserradero se registró con el nombre de “Unidad de Producción Forestal Comunal” ante las instancias correspondientes. Como industria, asumió como actividad fundamental la extracción, procesamiento y la comercialización primaria de productos maderables. Los trabajos técnicos para el manejo de la maquinaria fueron gestionados y dados por la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan. Con esto, inició una relación cercana entre la ya consolidada empresa forestal de la comunidad de San Juan y la recién inaugurada empresa forestal de Cherán.

La segunda y tercera anualidad se procesó en las instalaciones del aserradero comunal y se vendieron como madera aserrada. Aunque la extracción de madera no fue del todo exitosa, solo se logró aprovechar por debajo del 10% del permitido en el estudio dasonómico (cuadro 8), el incremento año con año del valor comercial de la madera verde y aserrada permitió a la empresa experimentar modestas ganancias. Con esto, la empresa entró en una etapa de autosuficiencia económica.

Sin embargo, las tensiones al interior de la comunidad se agudizaron; por una parte, a causa de la centralidad del manejo forestal, pero sobre todo por la extracción de madera verde del bosque comunitario, las tensiones al interior de la comunidad se hicieron notar:

“[...] los árboles son parte de la comunidad, ellos nos protegen del calor, ya ves, ahora porque cortaron árboles hace calor y en la tarde frío, y llueve más de lo normal, tiene que ver a que cortaron los pinos, por décadas protegieron a la comunidad [...]” (En entrevista: S. Chapina, 2016).

Si bien la comunidad pudo adaptarse a la centralidad del aprovechamiento forestal en la autoridad comunal, no lo hizo al notar que el aserradero explotó madera verde, de arbolado joven y sano. El fragmento de entrevista realizada en campo, reafirma que en esa etapa seguía arraigado el vínculo étnico entre los miembros de la comunidad y la naturaleza; una práctica comunalista que define la identidad con la tierra (Barkin s/f:2). Partiendo de su propia cosmovisión hay un fuerte arraigo cultural – espiritual entre la persona y su ecosistema natural. Esto define al propio territorio, no sólo como una cuestión espacial, sino con contenido histórico social base de la reproducción social y cultural, donde el territorio adquiere un valor simbólico.

En otras palabras, la comunidad y sus miembros no responden a un método de aprovechamiento de los bosques de forma industrial, de grandes extensiones y extracciones como la lógica del mercado lo presupone, sin importar la desmedida explotación de los recursos naturales y lo que esto pueda causar. En cambio, en la comunidad se encuentran raíces de su ascendencia cultural y étnica; en un sentido colectivo de no competencia; la puesta en práctica, innovada y adaptada de una forma de organización fuera del mercado como sistema único de regulación de las

relaciones sociales. Busca reproducir y desarrollar con dignidad la vida humana y natural, por lo que se niegan a explotar industrialmente los bosques de la comunidad.

La diversificación de la empresa forestal comunitaria

A los conflictos existentes en torno al aprovechamiento de los recursos forestales, se le sumó la inestabilidad política nacional brotada a raíz del resurgimiento del cardenismo⁶⁵ en el año 1988. Un amplio sector de la comunidad de Cherán se unió a las movilizaciones promovidas por Cuauhtémoc Cárdenas y el FDN⁶⁶. A nivel local las exigencias fueron: la destitución del presidente municipal y la expulsión de las autoridades agrarias, incluyendo los administradores del aserradero⁶⁷.

El movimiento social nacional de 1988 permitió a la comunidad reestructurarse y configurar su organización política comunitaria. La principal demanda recaía en torno al ejercicio de la democracia para elegir sus propios representantes. Por lo que se conformó una nueva estructura de poder comunitaria y se dio un proceso de

⁶⁵ Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano, ex priista quien había renunciado al PRI en protesta por no haber tomado en cuenta su precandidatura a la Presidencia de la República y por las políticas neoliberales implementadas en el gobierno de Miguel de la Madrid, conforma una coalición de izquierdas. Esta coalición constituye el Frente Democrático Nacional para participar en las elecciones de 1988: elección que da por primera vez en la historia de México una verdadera competencia para ocupar el ejecutivo nacional. Carlos Salinas de Gortari, candidato del PRI, queda como vencedor de las elecciones. Cárdenas se proclamó ganador y víctima de un fraude. Hubo muchas movilizaciones políticas, encabezadas principalmente por el mismo candidato del Frente Democrático Nacional (FDN).

⁶⁶ El Frente Democrático Nacional crea su comité municipal en Cherán el 24 de mayo de 1988. El 6 de julio del mismo año resulta perdedor su candidato a la Presidencia de la República, ante la incertidumbre de la legalidad de las elecciones, Cárdenas se proclama ganador y víctima de fraude: en Michoacán las movilizaciones fueron espectaculares pidiendo que se reconociera a Cuauhtémoc Cárdenas -candidato del FDN- como presidente de la república. El 18 de noviembre la dirigencia estatal del FDN promovió la toma de los 113 ayuntamientos del estado (Calderón, 2004: 259). Cherán no fue la excepción y son tomadas las instalaciones del Ayuntamiento por medio de un plantón a finales de año. Con la toma de la alcaldía municipal y mediante un alegato jurídico, el cual llegó al congreso del estado lograron destituir al presidente municipal, como sucedió en otros municipios y con el propio gobernador (Calderón, 2004).

⁶⁷ Entrevista Sr. Arnulfo Macías Chávez en Cherán, Michoacán. 25/04/16. Comenta que “siendo Comisariado de Bienes Comunales me acusaron de corrupción, por lo que fui revocado como presidente del comisariado, fue por lo que yo era del PRI”.

transición política con la llegada de nuevos cuadros⁶⁸. Esto se vislumbró en la asamblea general que se realizó a inicios del año 1989⁶⁹, en ésta, se nombró a una nueva gestión de autoridad comunal⁷⁰, en la cual quedaron electas personas pertenecientes al comité del Frente Democrático Nacional. Personajes nuevos en la política local, con estudios universitarios y con una forma de pensar enérgica en lo empresarial. Es decir, entre los nuevos cuadros se encontraron personajes con estudios en el Instituto Politécnico Nacional: ingenieros, contadores, administradores, los cuales, con el afán de mejorar las condiciones económicas de la comunidad, impulsaron la empresa forestal comunitaria al modelo empresarial privado. Haciéndose notar en el diseño organizacional y la centralización de la toma de decisiones.

Los dirigentes del FDN observaron en el aserradero una fuente de ingreso económico para mantener el movimiento, del aserradero se obtuvieron apoyos económicos y en especie. De ahí provenía la leña para mantener encendidas las fogatas que resguardaban las oficinas del ayuntamiento, por mencionar un ejemplo.

Con ayuda de asesores pertenecientes al Programa de Aprovechamiento Integral de Recursos Naturales (PAIR)⁷¹; al UCUDEF⁷² núm. 6, y a los

⁶⁸ Como grupo político respaldado por la mayor parte de la población, los líderes tratan de ser incluyentes; por lo tanto, proponen realizar una elección diferente a como tradicionalmente se venía escogiendo la autoridad comunal (asamblea general). Se realizó una convocatoria con una innovadora forma del nombrar candidatos al puesto de presidente del comisariado. Consistía en reproducir el sistema de elección del “cabildo indígena”: convocando a asambleas barriales para que de cada una saliera un candidato, lo que daría una cuaterna de la cual se definió al presidente del comisariado en asamblea general. A decir del Profr. Gregorio Uribe en Cherán, Michoacán. 24/05/16. Menciona que es aquí donde tiene la génesis el actual sistema de Usos y Costumbres para elegir el concejo de gobierno comunal actual.

⁶⁹ Cabe mencionar que por conflictos internos en este año entre el Comisariado de Bienes Comunales y la planta resinera integrada por simpatizantes del PRI se desvinculan. A partir de ese momento, la resinera se descentraliza y se organiza una nueva forma de organización a partir de la decisión de los socios (los cuales la mayoría son comuneros). Toma una estructura organizacional más apegada al cooperativismo.

⁷⁰ La cual quedó a cargo de: Presidente del Comisariado: Gregorio Uribe y Presidente del Consejo de Vigilancia: Juan Rojas. Responsables del aserradero: Sr. Emilio Rojas como gerente y C.P. Ventura Juárez como encargado de la contabilidad.

⁷¹ En la región se instaló un grupo multidisciplinario que pretendía trabajar de las manos con diferentes comunidades indígenas de cuatro zonas ecológicas sobre el manejo de sus recursos naturales. Una de las zonas ecológicas es la meseta P’urhépecha, la cual se caracterizaba por el alto aprovechamiento de los recursos forestales, con la explotación, sobre todo, del pino. El grupo

Permisarios Forestales de la Meseta Tarasca AC se iniciaron los trabajos y la realización de un nuevo plan de aprovechamiento forestal para la ejecución de la anualidad cuatro del estudio dasonómico.

“[...] la situación era cómo dejar de ser solamente o tener solamente el aserradero comunal, dentro del plan de aprovechamiento, entendimos que era necesario, en todo caso, crear la empresa forestal comunal, ya con esa mentalidad de ser empresarios de nuestros propios recursos...” (En entrevista: G. Uribe, 2016).

Con el plan de manejo forestal y el proyecto de expansión aprobados por la asamblea, se constituyó la empresa forestal comunitaria de Cherán el 29 de julio del 1989⁷³. Con esto, la empresa gestionó recurso ante la SARH y el INI. Con la diversificación en la producción se pretendía dirigir a la empresa forestal hacia el

multidisciplinario pretende instalar el Programa de Aprovechamiento Integral de Recursos Naturales (PAIR). El programa se involucró con las organizaciones campesinas de la región: una de ellas la empresa forestal comunitaria de Cherán. El programa tiene como objetivo la búsqueda de opciones productivas a partir de los recursos naturales para el desarrollo de las comunidades (Carabias, Provencio y Toledo, 1993).

Entre sus objetivos era implementar estrategias para adaptar tecnologías del manejo de los recursos naturales adecuadas a cada contexto y vinculadas con la base del conocimiento tradicional de los miembros de la comunidad.

El PAIR es un programa de investigación de la Facultad de Ciencias de la UNAM que se desarrolló a través de un convenio institucional entre las secretarías de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Pesca, Programación y Presupuesto, el Instituto Nacional Indigenista, la UNAM y varias organizaciones campesinas con financiamiento de la empresa Bacardí y Compañía. El programa trabaja en cuatro zonas ecológicas contrastantes para cubrir un amplio espectro de condiciones ambientales y poder llegar así tanto a generalizaciones, como a propuestas particulares para cada región. Esas zonas son: el trópico húmedo de Tuxtepec, Oaxaca; la zona templada-subhúmeda de la meseta P'urhépecha de Michoacán; el trópico seco y áreas de transición de la Montaña de Guerrero; y las zonas áridas y semi áridas del oriente del estado de Durango. Es un grupo interdisciplinario, constituido por agrónomos, biólogos, ecólogos, hidrobiólogos, geógrafos, geólogos, economistas, antropólogos y sociólogos, en cada una de las regiones. Las áreas de trabajo para la búsqueda de alternativas productivas están en el diagnóstico de las condiciones ambientales y los determinantes socioeconómicos de la producción, los sistemas productivos (agrícolas y acuícolas principalmente), la restauración ambiental y la etnobotánica (Carabias, Provencio y Toledo, 1993: 3-5).

⁷² Con el cambio de gobierno de José López Portillo a Miguel de la Madrid, se dio un cambio de nombre a las unidades encargadas del aprovechamiento forestal, pasan de ser las Unidad de Administración Forestal a Unidad de Conservación y Desarrollo Forestal.

⁷³ A mediados de 1989 se lleva a cabo la entrega - recepción, en la cual, el inventario estaba compuesto de: las instalaciones de la aserradero comunal, las cuales contaban con una oficina y una techumbre tradicional donde se alojaba la maquinaria; la maquinaria constaba de un aserrío de 5 pulgadas, con motor 50 h.p. marca MECAMICH y una sierra cinta con volantes de 50 centímetros de diámetro con motor integrado de 5h.p., y un camión tipo torton rabón de un eje con una capacidad aproximada de 20 toneladas y 200,000 pesos en cuenta mancomunada (en base a entrevista realizada a C.P.. Ventura Juárez en Cherán, Michoacán el 11/05/2016 e inventario de maquinaria y herramientas hasta 1996 [Archivo origina del Ing. Leobardo Durán]).

fortalecimiento de las capacidades empresariales, exigidas por el mercado. A decir del encargado del área contable el C.P. Ventura⁷⁴ en la década de los noventa, menciona:

“Me invitaron a trabajar, soy contador por el IPN en la ciudad de México. Anduve también un poco en el movimiento donde se fundó el PRD. Me dijeron que entrara para llevar la contabilidad de la empresa forestal. Bueno, mis maestros siempre me enseñaron a trabajar en empresa privada y hacerlas eficientes, fue así, que hicimos a la empresa forestal como una empresa privada” (En entrevista: V. Juárez, 2016).

Cualquier organismo empresarial con fines crematísticos, es un capital, el cual para subsistir tiene que valorizarse (Bartra, 1990). Las organizaciones deben generar utilidades y éstas, dependen de la eficiencia entre el capital invertido y el capital retornado (Garibay, 2008). Sin dejar de lado que también produce la base de servicios y productos que ayudan a reproducir la vida de los miembros y beneficiarios, de esto depende que la empresa forestal e incluso la autoridad comunal conserven su legitimidad. Lo relevante, habría que mencionar, era la tendencia de los dirigentes de la autoridad comunal y de la empresa forestal hacia el mejoramiento de la eficiencia empresarial. Entendían el papel de una empresa en el mercado. Buscaban trascender su condición precaria logrando incrementar sus escalas productivas, sus instrumentos tecnológicos y sus niveles de productividad para hacer frente a la competitividad encontrada en un mercado capitalista.

La segunda etapa del proyecto promovió un complejo de astillado, el cual preexistió por fondos otorgados por el Instituto Nacional Indigenista (INI). El complejo se instaló en los terrenos pertenecientes a la EFC y comenzó los trabajos formalmente en 1990, con ventas de astilla como celulosa a CEPAMISA. La tercera etapa del proyecto contempló la restauración de los bosques de la comunidad, por lo que se instaló un vivero forestal en 1991. Este semillero fue otorgado también con fondos del INI.

La cuarta etapa del proyecto de la EFC quedó a cargo de la tercera gestión de la autoridad agraria (1992-1996)⁷⁵. En esta etapa, se instaló –siguiendo el ejemplo

⁷⁴ En entrevista, con el C.P. Ventura, en Cherán, Michoacán el día 18/05/2016.

de la EFC de la comunidad indígena de San Juan Nuevo– una carpintería para la producción de muebles de primera calidad. Además, se modernizó el aserradero con la instalación de una estufa de secado, que daría derivados distintos de madera de primera calidad, así como un taller de afilado. Para culminar el proyecto se instaló una bloquera, la cual, explotó las diferentes minas de pétreos de la comunidad para la producción de adoquín para la pavimentación de las diferentes calles de la comunidad, se tiene registro de una calle pavimentada y diferentes apoyos a escuelas de la comunidad⁷⁶.

Los activos productivos de la empresa

a) Madera aserrada

Un año después de la constitución del aserradero comunal, en el año de 1987, se instaló la maquinaria para el aserrío de madera; ésta constaba de un aserrío de 5 pulgadas con motor 50 h.p. marca MECAMICH y una sierra cinta con volantes de 50 centímetros de diámetro con motor integrado de 5h.p., la cual tenía una capacidad productiva aproximada de aserrar 42 m³ de madera (18,000 pies/tabla) por día (8 horas). El aserradero trabajó todo el año, sin embargo, no logró aprovechar más del

⁷⁵ Fue en 1992, que el presidente del comisariado de bienes comunales Gregorio Uribe, pide licencia a su cargo de autoridad comunal a la asamblea general para participar como candidato a la diputación del distrito 07 por el PRD, por lo que, en la misma asamblea se da el cambio, quedando conformado por:

Presidente del comisariado: Leonardo Durán Sánchez

Presidente del consejo de vigilancia: Enedino Santaclara Madrigal

La nueva estructura de gobierno agrario nombra al Ing. David García Pahuamba como gerente general de la EFC y al C.P. Santiago Ambrosio Durán como el contador de la misma.

El inventario que recibieron fue de una aserradero que constaba de una nave de 12 x 30 m, una torre con volante, un carro de fricción automático, un sistema de rodillos transportadores, una desorilladora automática motor 10 hp, un péndulo sierra circular de 10 pulgadas y motor de 5 hp, un taller de afilado, un sistema de extracción de aserrín con motor de 2 hp y un tensionador con plancha de acero; la astilladora constaba de un rotor de 1.2 m de diámetro con cuatro cuchillas y motor de 100 hp, un transportador dinámico de 5 m con motor de 5 hp, una criba con motor de 10 hp, un soplador con motor de 20 hp, un transportador con banda de 25 m y motor de 20 hp, un equipo de afilado y una bomba eléctrica para humedecer la astilla ; también se dejó un capital de \$77,402.896 pesos; una máquina de block y adoquín y una carpintería; así como de deudas diversas por más de \$50,000 pesos (Aviso de acción preliminar aprovechamiento limpia de bosque, 1993; Informe Financiero del 8 de noviembre de 1992 al 14 de marzo de 1993. En Archivo Personal de Ing. Leobardo Duran, ex presidente del comisariato de bienes comunales).

⁷⁶ En informe final al 2 de febrero de 1996, sub apartado: apoyos. En Archivo Personal de Ing. Leobardo Duran, ex presidente del comisariato de bienes comunales.

10% del aprovechamiento forestal permitido (estudio dasonómico) de los suelos comunales, y no a causa precisamente del aserradero comunal, sino de las problemáticas al interior de la comunidad. El mercado al que se dirigía, principalmente, fue al local. En los años noventa se firmó un convenio de colaboración con la empresa forestal de la comunidad indígena de Nuevo San Juan. Con éste la empresa logró expandir su mercado; vendiendo parte de la madera aserrada en la Ciudad de México, Guadalajara y a la propia Comunidad de Nuevo San Juan, la cual no se daba abasto para surtir sus compromisos de clientes nacionales. Sus principales productos fueron la madera en rollo y la tabla en diferentes dimensiones. En 1993 se instaló una estufa de secado, la cual ayudó a incrementar el precio de la madera, aunque también continuó ofreciendo la madera verde. Dejó de producir en 2003, por falta de permisos de aprovechamiento forestal y sufrió diversos saqueos.

b) Astilla

El complejo de astillado formó parte de la segunda etapa de la empresa forestal comunitaria, fue instalado en 1990. Su principal aliado para la venta de la celulosa fue la comunidad de Nuevo San Juan, la cual ayudó a entrelazar una relación comercial con CEPAMISA, la principal productora de papel en el estado de Michoacán. Su único producto era la venta de astilla como celulosa en toneladas. De los años de 1992 hasta el 2000 se convirtió en el sustento económico de la empresa forestal comunitaria. Anualmente producían alrededor de 2,000 toneladas, las cuales dieron ingresos aproximados de 400,000 mil pesos⁷⁷. Al igual que el aserradero comunal, dejó sus operaciones en el año 2002. A partir de ese momento, quedó en total abandono. Los presidentes del comisariado Fidel Torres (2002-2005) y Juan Lemus (2005-2009) trataron de echarla a andar, sin el éxito esperado.

c) Plantas de pino

El vivero forestal se instaló en 1991 como parte de la segunda etapa, para consolidar la empresa forestal comunitaria. Aunque no se trató de una empresa con fines crematísticos, si representó una rentabilidad ecológica importante. En sus

⁷⁷ En base a informes financieros de 1992-1998. En archivo personal de Ing. Leobardo Durán.

manos quedó la restauración de los bosques de la comunidad. Fue instalado con el objetivo de que en un futuro representaría el bosque que se podría aprovechar en el aserradero comunal. La producción anual fue de 200,000 plantas de pinos criollos, todos éstos plantados como parte de la reforestación demandada por las secretarías correspondientes a la organización comunitaria para el permiso de aprovechamiento forestal. Dejó de producir e inicios del nuevo siglo.

d) Muebles

La tercera etapa fue la que, se esperaba, sería la que consolidara la empresa forestal comunitaria; sin embargo, no fue así. En cambio, la carpintería propició diferentes conflictos, esto porque representaría jugosas ganancias. La maquinaria fue instalada a mediados de los años noventa con apoyo del INI. Se realizaron diferentes capacitaciones a comuneros para la elaboración de muebles con terminados de alta calidad, sin embargo, la carpintería no llegó a comercializar un sólo mueble. A principios del nuevo siglo, fue una de las suborganizaciones pertenecientes a la empresa forestal comunal de Cherán que más sufrió de saqueo⁷⁸.

e) Block y adoquín

La maquinaria para realizar bloq y adoquín se instaló en 1994. Aunque tenía pretensiones de ser una organización con fines crematísticos, no logró consolidarse. Sin embargo, el beneficio más visible fue para la comunidad; el producto principalmente fue utilizado para pavimentar algunas calles de la comunidad, y donaciones a diferentes centros educativos de la localidad⁷⁹. Con los conflictos al interior de la comunidad de Cherán, quedó en el abandono.

f) Resina y derivados

La planta procesadora de resina se funda en 1963, aunque como proyecto inicial contemplaba a diferentes comunidades integradas como Unión; en los setenta

⁷⁸ Esto afirma el Sr. Fidel Torres, presidente del comisariado de bienes comunales (2002-2005), el cual menciona que, al recibir las instalaciones de la empresa forestal comunitaria, no encontró maquinaria en el área de carpintería. Entrevista realizada en Cherán, Michoacán el 26/05/2016.

⁷⁹ Inventario de maquinaria al 2 de febrero de 1996, sub apartado: bloquera. En Archivo Personal de Ing. Leobardo Durán, ex presidente del comisariato de bienes comunales.

quedó en manos de la comunidad indígena de Cherán. Ha sido el centro de distintos conflictos de grupos al interior de la comunidad. Fue precisamente, en 1988 que el FDN local destituyó al resinero Arnulfo Macías de la presidencia del comisariado, esto creó un conflicto entre la planta resinera y la autoridad agraria local, hubo un rompimiento, la resinera siguió trabajando por su lado y su organización puede asemejarse a la de una cooperativa, es decir, son parte de la comunidad, pero en sus operaciones sólo toman la decisión los resineros, mantienen su distancia de la autoridad comunal. La planta puede procesar mil toneladas de resina al año, pero su producción es por debajo de la mitad de la capacidad de trabajo, esto a causa de falta de materia prima, por lo que recorren a las distintas comunidades y ejidos para comprar la resina. Su crisis más severa se dio a principios del siglo entre los años del 2003 al 2011, el número de socios se redujo de 500 a 80 aproximadamente, esto a causa de la intromisión del crimen organizado en la región y por la tala clandestina.

Organización del trabajo

Con el movimiento de 1988 se anexó al escenario una nueva disyuntiva: por una parte, la tan anhelada democracia promovida como tradición comunalista, y por el otro la eficiencia de los trabajos técnicos que exige el mercado. La decisión tomada por la autoridad comunal como una de sus principales iniciativas fue renovar a todo el personal ocupado en el aserradero forestal.

“Comenzamos con el aprovechamiento. La gente, sobre todo los compañeros del partido (PRD), algunos muy conscientes de lo que podíamos comenzar a hacer, dijeron: bueno, pues nosotros le entramos con ustedes, y formamos un grupo. Ridículamente en ese tiempo entre 89 - 90 (1989 - 1990) les comenzamos a pagar \$12 pesos diarios. [...] andaríamos entre 60 y 80 personas. La nómina era relativamente menor, era una compensación” (En entrevista: G. Uribe, 2016).

El presidente del comisariado de bienes comunales (1989-1992), se refiere a que tuvieron que acudir a uno de los principios básicos de su cultura: la faena, para realizar los trabajos de extracción de madera e iniciar las labores en el aserradero. Es claro que el movimiento de 1988 tuvo repercusiones sustanciales a la vida comunitaria; la comunidad se reorganizó, no en forma lineal y evolutiva, sino de acuerdo con sus contradicciones como comunidad, buscando la base de los

intereses comunes. En otras palabras, en la comunidad se vivió un proceso a partir del movimiento cardenista, el cual restableció y reestructuró el orden comunitario, situación que aprovechó la autoridad comunal para iniciar los trabajos del aserradero. No obstante, los trabajos de extracción de madera se retrasaron, a causa, precisamente, de la capacitación a los nuevos miembros del aserradero, lo que trajo repercusiones sustanciales en la eficiencia empresarial.

Otra problemática, Cherán como comunidad indígena tiene diferentes rituales, fiestas, costumbres, tradiciones, calendarios agrícolas que generan que los comuneros tengan actividades propias y “descuiden” las actividades empresariales de la comunidad. Al respecto el contador de la empresa comunitaria en los noventa, comenta: “[...] aunque como empresa aquí era difícil, pues aquí en Cherán, no les gusta trabajar, faltan mucho, teníamos que entregar pedidos y no los cubríamos porque faltaban” (En entrevista: Ventura, 2016).

Dentro de la racionalidad campesina hay cultura, tradiciones, festividades, ritmos de trabajo, tecnologías tradicionales, etc. que se contraponen, de algún modo, con la eficiencia que toda empresa de capital necesita para ingresar al mercado, cada vez más globalizado y competitivo. Se puede decir que los campesinos operan en números rojos “no les resulta”, y así sería si lo que producen con su fuerza de trabajo se valorara en términos de valor comercial o del mercado, lo que parece ineficiente para el capital, para los campesinos es toda una estrategia económica que ayuda a reproducir sus vidas. Sin embargo, para la eficiencia empresarial resulta ser un problema como lo hace constatar la entrevista pasada. La forma de resolver dichas problemáticas por parte de los dirigentes, fue contratar gente de comunidades y ciudades vecinas.

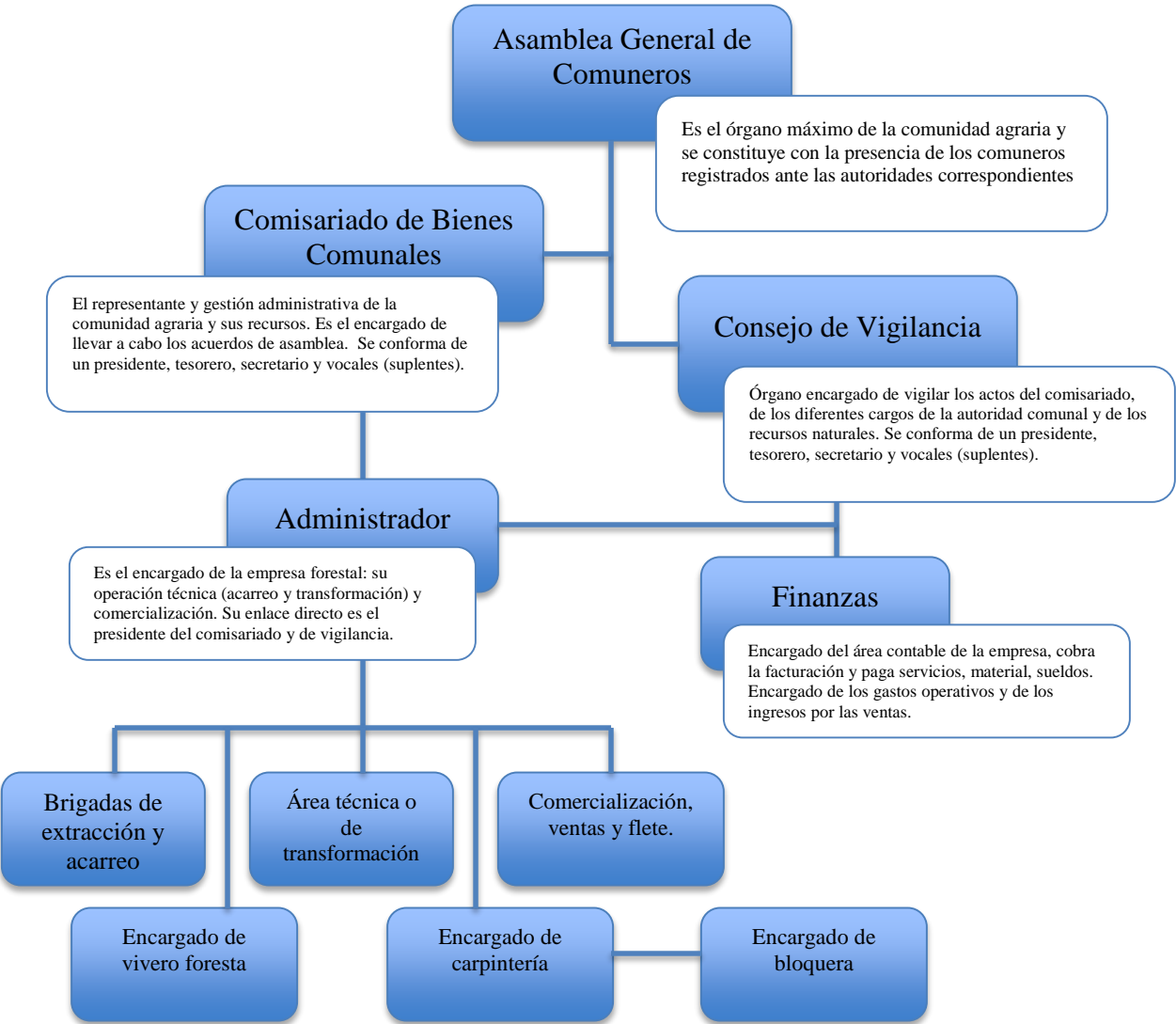
A partir de 1988 los puestos al interior de la empresa forestal⁸⁰ eran otorgados por autoridad comunal. El Consejo de Vigilancia tuvo más presencia en la vida interna de la empresa comunitaria, éste se encargó de los procesos productivos,

⁸⁰ Los trabajos directos o fijos fueron alrededor de 15: el presidente del consejo de vigilancia encargado de la EFC; el administrador y un auxiliar; el contador; el encargado de los trabajos técnicos y dos auxiliares; el encargado del monte y tres auxiliares; un afilador; un velador; secretaria y chofer. Los trabajos para marcar, derribar, trocear, acarrear, limpiar del monte y hacer brechas eran variables de acuerdo a la intensificación de los trabajos de derribo, en los meses de “secas”.

funciones técnicas y administrativas; en cambio el presidente del comisariado y su gabinete se encargaron de las gestiones externas para la operatividad de la empresa: como los permisos para el aprovechamiento forestal y el financiamiento en las diferentes instituciones para expandir sus operaciones.

Con base en nuestros informantes diseñamos un organigrama de funciones y responsabilidades que reflejan la organización del trabajo al interior de la empresa.

Diagrama 2. Organigrama de funciones de la empresa forestal



Fuente: Elaboración propia con base en informantes clave: Sr. Raúl Macías (2016), Sr. Arnulfo Macías (2016), Sr. Gregorio Uribe (2016), Sr. Leobardo Duran (2016) y Ventura Juárez (2016).

En teoría las empresas comunitarias, como empresas sociales, no definen a un sólo líder como lo hacen las empresas convencionales, en cambio deben de ser guiadas por una junta de administración. Sin embargo, en la EFC de Cherán el liderazgo se daba en una forma de caudillismo, encabezado por el presidente del comisariado de bienes comunales. La toma de decisiones se centralizó en torno a su persona y sus colaboradores, en cambio a la asamblea sólo se le rendía informes financieros.

La comercialización

En los inicios (1986-1987) el aserradero comunal como parte de la primera etapa de la conformación de la empresa forestal comunitaria, sólo vendió madera en rollo a un aserradero privado de Pátzcuaro. Un año después, con la primera producción de madera aserrada (segunda y tercera anualidad 1987-1989) se vendió en el mercado local.

A inicios de la década de los noventa la lógica empresarial se impregnó dentro de la comunidad. La organización, para incrementar el margen de utilidad, desarrolló diversas estrategias de ingreso al mercado:

“[...] teníamos amistad con el encargado de la empresa de San Juan, ellos vendían mucho, y así fue, nosotros le ayudábamos a cumplir sus pedidos y cuando nosotros teníamos uno, ellos nos surtían de madera para cumplir. Teníamos convenios, así logramos vender la madera a diferentes estados” (En entrevista: L. Durán, 2016).

La estrategia para ingresar al mercado nacional fue establecer una red de cooperación con la comunidad indígena de Nuevo San Juan. Esta empresa, en la década de los noventa vivía su etapa de consolidación; no se daba abasto en el surtido de diferentes maderas al mercado nacional, además de tener su propia mueblería. Por lo que la empresa forestal de Cherán vislumbró una oportunidad para que su madera fuera promovida en el mercado por San Juan Nuevo. Con esto, Cherán y su empresa comunitaria a partir de ese momento comercializó a diferentes estados del país (Jalisco, Querétaro, Guanajuato, Estado de México) madera de diferentes dimensiones y resina. Al interior del estado de Michoacán principalmente

proveían de cajas de madera enviadas a la región de Tierra Caliente y, astilla como celulosa a CEPAMISA ubicada en Morelia.

En 1989 - 1990 (anualidad 4 del estudio dasonómico) se extrajeron 3,115 metros cúbicos de arbolado verde, lo que se estima que generó ingresos aproximados por encima de los 500,000 mil pesos. El quinto año del estudio dasonómico, el cual representaba el segundo a cargo de la autoridad comunal por los simpatizantes del PRD: se aprovecharon 3,050 m³ de arbolado plagado, por esta cuestión el producto más vendido fue la astilla. En el sexto año se logró extraer 3,715 m³ de madera de árboles con plaga. Estas anualidades, fueron por debajo del 5% del aprovechamiento total permitido. La empresa forestal comunitaria no logró cumplir los aprovechamientos planteados en el estudio dasonómico.

La séptima anualidad (92 – 93) quedó a cargo de la tercera gestión de la autoridad comunal⁸¹. Se logró extraer 8,745 m³ de madera verde y plagada, de la cual, el 60% fue comercializado como astilla y el resto como producto terminado (tablas) maderable. Los ingresos generados fueron de \$534,442.55, teniendo mínimas utilidades, lo que significó la poca eficiencia empresarial por parte de la empresa comunal; en otras palabras, la empresa comunitaria económicamente no era rentable. Sin embargo, lo que hay que resaltar es que en este periodo fue cuando el vivero forestal incrementó a su máxima capacidad de producción, al ser sembrados doscientas mil plantas de pinos, lo que significó una rentabilidad ecológica para la comunidad. Esto, porque la tala clandestina de árboles iba incrementando sus operaciones y estaba dejando huellas visibles en las tierras comunales.

En la anualidad 93 - 94 (última del estudio dasonómico) se extrajeron sólo 1,050 m³ de madera, de los cuales, el 30% se vendió en productos terminados (tablas) y el resto como astilla (1,850 toneladas), lo que generó ingresos por 629,708.72 pesos, esto a consecuencia del incremento del precio de la madera.

⁸¹ Presidida por el Ing. Leobardo Durán.

Cuadro 8. Aprovechamiento forestal del aserradero comunal

Anualidad	Corte autorizado	Aprovechamiento real registrado	Características
1 1986 - 1987	74,198 m ³	8,353 m ³	Arbolado muerto por incendio y plaga
2 1987 - 1988	81,053 m ³	6,776 m ³	Arbolado verde
3 1988 - 1989	87,991 m ³	1,966 m ³	Arbolado verde
4 1989-1990	102,303 m ³	3,115 m ³	Arbolado verde
5 1990-1991	92,108 m ³	3,050 m ³	Arbolado plagado
6 1991-1992	85,245 m ³	3,982 m ³	Arbolado plagado
7 1992-1993	81,249	8,745 m ³	Madera verde y plagada
8 1993-1994	81,249	1,050 m ³	Madera verde y plagada

Fuente: Elaboración propia con base en “Aviso de acción preliminar aprovechamiento limpia de bosque, 1993”.

Decadencia, fracaso y desarticulación de la EFC

En 1994 se concluyó el estudio dasonómico, lo que afectó directamente a la empresa forestal comunitaria de Cherán. No obstante, la asociación civil Permisionarios Forestales de la Meseta Tarasca AC –como asesores de la comunidad de Cherán– logró extender permisos de aprovechamiento forestal ante la SEMARNAT. La cual sólo autorizó derribo de arbolado plagado y de limpia del monte, con este permiso entre 1994 y 1995 se logró extraer 2,389.596 m³ de madera. La venta de esta madera generó utilidades por más 800,769 pesos, lo que permitió cubrir los gastos de operación y costo de producción, una autosuficiencia económica.

Sin embargo, aunque en la empresa forestal comunitaria de Cherán se resolvieron distintas problemáticas y se configuró las distintas lógicas y modos de pensar, no pudo resistir ante las políticas públicas externas. Con el segundo paquete de políticas de ajuste estructural⁸² que enfatizaban, entre otras cosas, la privatización y la apertura del libre mercado al comercio internacional, ocasionó que las empresas forestales del país compitieran con los más grandes productores forestales de ese momento: Estados Unidos y Canadá (Carrasco, 2015), esto significó que muchas empresas comunitarias sufrieran la decadencia y fracaso. Para la empresa forestal de Cherán no fue distinto, permaneciendo sólo en el mercado local. Estas políticas, contradictorias, ayudaron al deterioro de las empresas forestales. Por una parte, promovía la creación de empresas comunitarias por medio del Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal y por otra reducía la participación presupuestal al sector forestal, lo que provocó la afectación de los estímulos destinados para el fortalecimiento de las empresas forestales.

Por otra parte, con la reforma al artículo 27 de la Constitución en 1992 desestabilizó el régimen de propiedad de la tierra comunal en Cherán y por lo tanto el uso del y aprovechamiento del bosque. La reforma contemplaba la privatización de la mayor parte de las formas colectivas de propiedad (Boyer, 2007) y ponía fin a la redistribución de las tierras. Esto no afectó directamente a la comunidad de Cherán, sin embargo, bajo una campaña de desinformación⁸³ muchos comuneros, en su mayoría resineros que les habían dado para trabajar en posesión un predio comunal, se apropiaron de éstos, cercándolos y haciéndolos pasar como propiedad privada. Esto afectó directamente a la empresa forestal, puesto que los comuneros se hacían pasar por posesionarios legítimos y no permitían la extracción de madera.

⁸² Ejecutadas en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari

⁸³ Fue una práctica del gobierno federal por medio de organizaciones campesinas institucionales u oficiales (Confederación Nacional Campesina - CNC, Antorcha Campesina, etc.) para que los comuneros aceptaran la reforma. La información era que las tierras pasaban a ser propiedad privada y que los comuneros, serían ya los dueños legítimos.

En los años de 1996 a 1998⁸⁴ no se logró extraer ningún metro cúbico de madera del bosque. La empresa se mantiene sólo de la madera existente en los patios del aserradero y de algunos troncones recaudados de la limpia del monte que era utilizada principalmente para la astilla. Con los ingresos generados no alcanzaron a cubrir los gastos y costos, por lo que la empresa experimenta sus primeros números en rojo. A la par, al interior de la autoridad comunal los conflictos aumentaron⁸⁵, por lo que retrasaron los trabajos de gestión de permisos de aprovechamiento forestal.

En el periodo que comprende de 1999 al 2003 se extraían solamente 1,000 m³⁸⁶ por año, lo que significó la caída productiva de la organización. Sumado al mal manejo administrativo por parte de la autoridad comunal⁸⁷ la empresa fracasó; a esto le siguió una serie de saqueos (maquinaria, herramientas, madera principalmente del taller de muebles, la estufa de secado, las sierras cintas, el equipo y muebles de oficina) dejando sólo maquinaria pesada que sufrió total abandono. Los saqueos fueron cubiertos con incendios provocados y destrucción de archivos. Entre el año de 2003 y 2004 la empresa forestal comunitaria dejó de funcionar.

La re-activación de la empresa comunitaria

La presencia de la empresa forestal comunitaria en la vida interna de la comunidad durante más de 15 años, generó que la población se fuera adaptando a la forma centralizada y jerarquizada de explotación forestal. Atrás quedaron las tensiones más radicales entre la disyuntiva empresarial y los modos propios de organización de la comunidad. Más bien se fueron configurando y adaptando de

⁸⁴ En el año de 1996 se renueva el Comisariado de Bienes Comunales, quedando al frente el Sr. Luis Tomás.

⁸⁵ Conflictos por la disputa de la autoridad comunal, pero principalmente por lo que representaba la empresa forestal comunitaria. En 1998 José Luis L., miembro de la autoridad comunal, convoca a asamblea general y con argumentos de corrupción destituyen al presidente del comisariado, pasando del consejo de vigilancia al de presidente del comisariado.

⁸⁶ Con información recabada en entrevista por teléfono al Ing. Isidro Castro Martínez, encargado en la región de la Asociación Civil Permisarios Forestales de la Meseta Tarasca. "Cuando estuvo al frente del comisariado José Luis L., solo se extraían aproximadamente 1000 m³". 25/07/2016.

⁸⁷ De las entrevistas en campo, la mayoría coinciden en que, en el periodo del Ing. José Luis L., al frente del comisariado de bienes comunales, la empresa fue saqueada y quebrantada en su totalidad.

acuerdo con los procesos que la propia empresa y la comunidad requerían. En las nuevas generaciones de pobladores de la localidad, la empresa forestal comunitaria era parte de la comunidad.

Aunado a las fuertes problemáticas que se generaron después del movimiento en defensa de los bosques en la comunidad, como el incremento del desempleo, la necesidad de limpiar los montes de madera muerta que a su paso habían dejado los tala montes, de reforestar el territorio comunal y crear sus propias organizaciones que se hicieran cargo de manejar sustentablemente sus recursos, la población retomó la idea impulsada en la segunda mitad de los años ochenta. Así se impulsó nuevamente en la comunidad de Cherán la forestaría comunitaria. Esto quedó formalmente instaurado como política comunitaria en el Plan de Desarrollo Municipal, bajo el programa de “Recuperando la empresa comunitaria existente”⁸⁸, con el objetivo de rehabilitar y fortalecer las empresas comunales ya existentes.

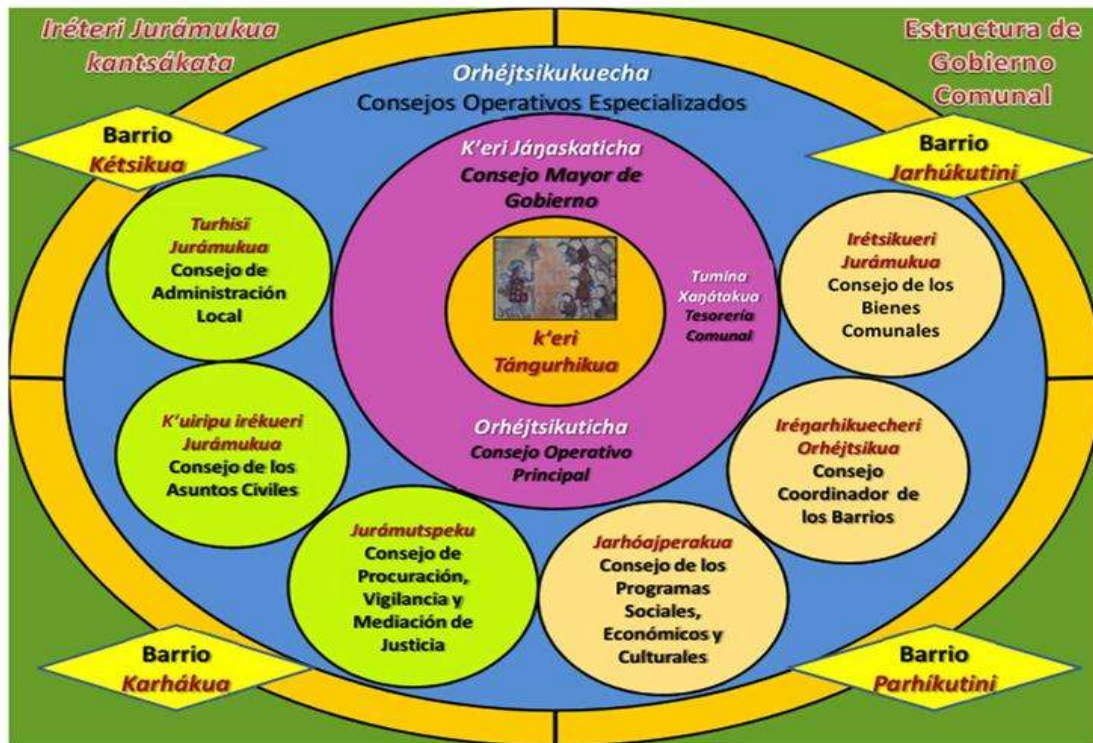
El 15 de abril de 2011 queda marcado como una fecha trascendental para la comunidad de Cherán. La acción remarcada por la defensa de sus bosques y por la seguridad de sus habitantes, permitió frenar la acción delincencial en el municipio; llamar la atención de las autoridades sobre la gravedad del problema de la criminalidad en la región, aunque las medidas adoptadas por éstas no fueron suficientes para extirparla⁸⁹, y reactivar la vida comunitaria. Durante el proceso se extendió en la población cheranense una forma de conciencia política contraria a la acción de los partidos, a quienes culpan de haber introducido la división en la comunidad y haber permitido la introducción y la acción de los delincuentes, por lo que iniciaron una lucha por su autonomía política como comunidad/municipio y a su vez, reapropiarse de los recursos comunales y sus procesos productivos.

⁸⁸ En el año 2012, la Facultad de Economía Vasco de Quiroga de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo a invitación del gobierno comunal, realizaron unos talleres de autodiagnóstico participativo con el propósito de redactar el Plan de Desarrollo Municipal. Las políticas redactadas en el PDC fueron propuestas y avaladas por la propia comunidad.

⁸⁹ Coincidentemente ni el gobierno federal del panista Felipe Calderón ni el estatal del priista Fausto Vallejo ni los gobiernos municipales perredistas habían logrado dar seguridad a la población ni al patrimonio comunal.

Bajo un trabajo intenso de análisis, discusión y aprobación por parte de las diferentes asambleas y de un grupo de intelectuales solidarios se dio a conocer el “Ireta Cherani anapueri jurámukatecha” o el sistema normativo interno de la comunidad. En él se redactó la forma de organización comunitaria.

Imagen 3. Estructura de Gobierno Comunal



Fuente: Manual de la estructura y la organización del nuevo gobierno

La forma de gobierno quedó conformada por un Concejo Mayor y por ocho consejos operativos. El Concejo Mayor se conforma de doce personas. Cada barrio está representado por tres concejales. Los consejos operativos tienen a un representante por barrio, en total cuatro, a excepción del Consejo de Barrios, el cual tiene dos integrantes de cada barrio. A su vez, cada consejo operativo tiene comisiones definidas. Por el tema que nos compete, sólo caracterizamos el Consejo de Bienes Comunales. Puesto que su función principal es administrar el ordenamiento territorial, el uso sustentable de los recursos forestales y emprender procesos de autogestión (Velázquez, 2013)

El Consejo de Bienes Comunales

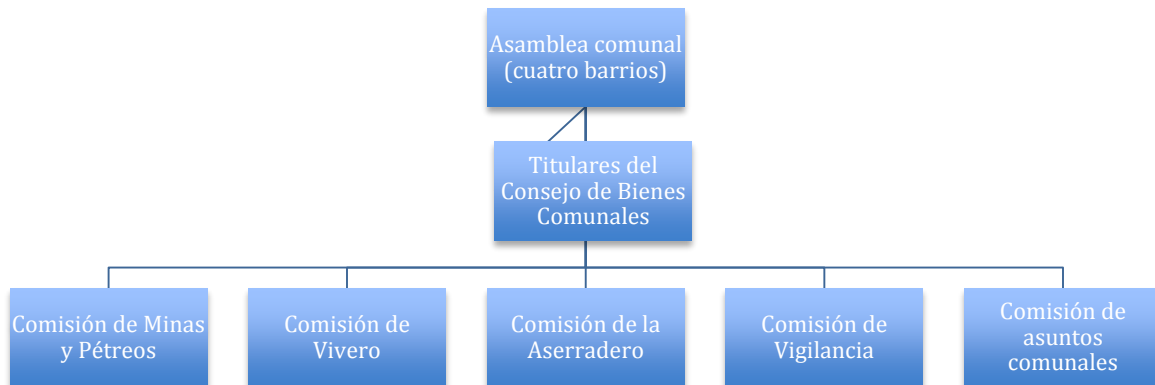
A raíz del movimiento en defensa de los bosques y de la reconfiguración de una nueva forma de gobierno comunal, los bienes comunes y las funciones de la autoridad agraria (Comisariado de Bienes Comunales y Consejo de Vigilancia) quedaron integrados al Consejo de Bienes Comunales (CBC).

Al igual que el resto de los consejos mencionados y de la propia estructura de gobierno comunal, tiene su antecedente de reconfiguración, en épocas de la coordinación general del movimiento. Fue una comisión creada ante la desarticulación del Comisariado de Bienes Comunales que se regía bajo la Ley Agraria. Esta comisión llevó por nombre “comisión de los bienes comunales”, encargada de llevar a cabo el Proyecto de Invernadero y Reforestación Forestal (PIREF), el cual se redactó después del movimiento del 15 de abril del 2011, bajo la guía del sacerdote de la localidad Antonio Mora. Entre sus logros se encuentra el haber materializado las estrategias del PIREF: instalación de un vivero comunal, reactivación del aserradero comunal y regeneración del bosque comunal.

La estructura organizacional del CBC está conformada por su titularidad, cinco comisiones y un departamento de contabilidad y tesorería. Sin embargo, por falta de figura legal, su organización gira en base a dos situaciones, la primera, ante el desconocimiento de las instituciones oficiales, están registrados como autoridad agraria, es decir, cuentan con un presidente del comisariado de bienes comunales, un secretario, tesorero y un presidente del consejo de vigilancia. Por la parte interna, a diferencia de la estructura organizacional del comisariado (presidente, secretario, tesorero y suplentes), el Consejo está integrado por cuatro titulares (uno de cada barrio) y dieciséis comuneros (cuatro por barrio) que conforman las diferentes comisiones. Estas personas son emanadas de cada una de las asambleas de los barrios. Cuatro comisiones están conformadas por tres comuneros: Minas y Pétreos, Vivero Forestal, Aserradero y Vigilancia, los cuales, de acuerdo a su organización interna, toman el rol de presidente, tesorero y secretario de cada una de las comisiones. Por su parte Asuntos Comunales integra cuatro personas. Dependiendo

de la necesidad de personal de cada comisión (empresa comunitaria) se eligen en las diferentes asambleas barriales.

Diagrama 3. Estructura organizacional del Consejo de Bienes Comunales



Fuente: Elaboración propia en base a información de Salvador Ceja⁹⁰

Al igual que el resto de la estructura de gobierno comunal, el CBC tiene su proceso de representación y base en la fogata y asambleas de cada barrio. Anteriormente, bajo el amparo de la Ley Agraria, a la comunidad agraria la conformaban 2100 pobladores, registrados en un censo, entre sus atributos era el tener el derecho a participar en la asamblea general, ser postulados para ocupar cualquier cartera que conformaba la autoridad agraria y recibir apoyos gubernamentales (Procampo, Proárbol), eran los poseedores de las tierras comunales y eran todos hombres. A partir del 2011, esto quedó rebasado, en el discurso local es frecuente escuchar “todos somos comuneros”, lo que re-significa al comunero, ahora son la mayoría de hombres y mujeres adultos o mayores a 18 años nacidos en la comunidad, incluso aunque no tengan en posesión tierra comunal. Por lo que toda persona, nacida en Cherán tiene voz en la asamblea, incluso en las cuestiones de comisión, como lo son las empresas comunitarias.

Por ser un bien comunitario, que además es la forma comunitaria de aprovechar el bosque, las empresas comunitarias de Cherán quedaron bajo la supervisión y trabajo del CBC. Éstas están a cargo directamente del consejo de los bienes

⁹⁰ Miembro del actual Consejo de los Bienes Comunales y parte de la comisión del aserradero comunal.

comunales, precisamente, tres de las cinco comisiones en el que se divide el CBC van dirigidos a la administración de las tres empresas comunitarias existentes a la fecha. Cabe hacer mención que la planta resinera, por acuerdo de sus socios, no pasó a ser parte de la comunidad. Es decir, ella sigue operando como una cooperativa, con relación cercana a la comunidad, pero con autonomía empresarial.

El aserradero comunal San Francisco

Ante la necesidad de aprovechar la madera muerta que los tala-montes habían dejado a su paso y limpiar los residuos maderables para reforestar estos terrenos, el CBC en el año 2012 rescató el aserradero comunal. En ese momento, las instalaciones de la antigua empresa forestal comunitaria se encontraban abandonadas y servían como campamento de la base de operaciones mixtas (BOM) que el gobierno del estado había enviado para resguardar la comunidad después del conflicto de 2011. En las instalaciones de la antigua empresa forestal comunitaria se encontró abandonado el complejo de astillado instalado en 1990, una sierra cinta, la nave de la estufa de secado, una techumbre y las oficinas, todo inservible y sin servicios (luz, agua, teléfono, etc.).

El proyecto de reactivación del aserradero surge como idea de aprovechar la madera que resultaría de la limpia de los terrenos comunales. Como era madera muerta, la intención inmediata era sólo reactivar el molino de madera para vender como celulosa. Para darle mantenimiento al complejo de astilla, la Comisión Forestal de Estado de Michoacán (COFOM) otorgó un apoyo de \$458,000⁹¹, además ayudó a la comunidad a solicitar un permiso especial de limpia de monte ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), la cual les dio el permiso por tres años especial para recoger pino y oyamel.

Sin embargo, en medio de los trabajos de limpia se encontraron troncos en buen estado que podrían ser aprovechados para la venta de madera aserrada en distintas dimensiones, por lo que se reactivó también la sierra cinta. Para iniciar los

⁹¹ En entrevista con Pedro Rivera, gerente del aserradero 2012-2015. En: <https://www.youtube.com/watch?v=TYr2bUvv47E>

trabajos el gobierno comunal otorgó un apoyo de \$150,000 pesos, utilizados como capital de trabajo. Para la segunda mitad del año 2012 ya se estaban trabajando formalmente en ambas suborganizaciones (aserrío y molino).

En la primera gestión (2012-2015), el aserradero comunal empleó a 24 personas de planta, las cuales se dividieron en los distintos trabajos: técnicos de aserrío, acarreo de los troncos internamente, manejo técnico de molino de astilla, almacén de productos, afilado de sierras y trabajos de oficina (gerente, contador, ventas, secretaria). Además, en periodo de troceo de madera se contrataban de 70 a 80 personas más, estas de manera temporal. Ellos se encargaban de la limpia del monte. Cabe mencionar que estas personas también son elegidas en las asambleas de barrios.

En éste periodo se trabajaron aproximadamente 2,500 m³ por año⁹². Las ganancias generadas por las ventas entre ambas sub organizaciones del aserradero comunal permitieron afianzar una estabilidad financiera⁹³. Las ventas le dieron a la administración la oportunidad de ser autosuficientes financieramente, es decir las ventas alcanzaron para cubrir todos los gastos y costos de producción, dejando una modesta utilidad, ésta permitió a los administradores invertir en la compra de dos sierras cintas más, dos camionetas, un camión torton, diversas herramientas y para reinversión en las instalaciones (techos, galeras, oficina).

A finales del año 2015 se renueva todo el gobierno comunal, incluyendo los consejos operativos, las comisiones y los empleados de la empresa comunitaria, sin excepción. La actual gestión del aserradero comunal tuvo problemas para iniciar sus operaciones, por una parte, por falta de madera y por la conclusión del permiso de limpia de los montes dado por la SEMARNAT. Pero, sobre todo, a causa de la falta de capacitación de los nuevos trabajadores. Sucedió en este cambio de administración un fenómeno muy peculiar, en el sentido del debate democracia –

⁹² En presentación: Restauración forestal en la comunidad indígena de Cherán, en el programa forestal federal meseta purépecha. SEMARNAT, CONAFOR. Recuperado en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/85440/Casos_de_exito_Comunidad_Indigena_de_Cheran.pdf

⁹³ En entrevista, Rosalio Guardián, titular del consejo de bienes comunales 2012-2015, Cherán, 15 de agosto de 2015.

eficiencia. La población cansada de los “mismos” decidió cambiar a todo el personal del gobierno comunal, sin excepción, esto con el argumento de no generar burocracias y corrupciones en la forma de trabajar. Sin embargo, al aserradero comunal le afectó, puesto que retardó el inicio de sus operaciones técnicas, por tal razón se decidió dejar a máximo tres trabajadores por empresa, recomendados por el CBC saliente, para que capaciten a los nuevos miembros de las diferentes empresas.

Aunque la maquinaria instalada tiene una capacidad de producción de 42 m³ por día laborable, más el complejo de astillado que puede moler hasta 20 toneladas de madera para celulosa, no se labora por arriba del 10%⁹⁴. En tiempos, la capacidad instalada por día, se realiza en una semana y media. A la semana el aserradero trabaja aproximadamente entre 30 a 40 m³ en madera aserrada y 20 toneladas de astilla (dependiendo de la densidad, aproximadamente 15-18 m³ de madera)⁹⁵. La baja producción se debe, por una parte, a la contraposición racional entre la orientación empresarial y la lógica comunitaria. En hecho empírico, la asamblea decidió no realizar ningún tipo de plan de manejo forestal, por lo que en este momento está prohibida la corta de cualquier tipo de árboles. En el periodo de transición de la administración, se negoció con la asamblea de barrios la posibilidad de elaborar el plan de manejo forestal comunitario para poder extraer madera de buena calidad de los bosques que no fueron devastados de los territorios comunales (5mil hectáreas), esta propuesta fue desechada por las asambleas, dejando en una muy estrecha línea de decisiones a los dirigentes del aserradero.

La actual gestión trabaja únicamente con pura madera muerta, sin cortar ningún árbol y sin permiso de SEMARNAT. El aserradero es el encargado de levantar toda la madera que naturalmente se cae (rayos, lluvias, etc). Además, recibe de comunidades vecinas que cuentan con permiso y manejo forestal en regla.

⁹⁴ En entrevista Hugo Romero, actual gerente del aserradero, 15 de octubre de 2016 en Cherán, Michoacán.

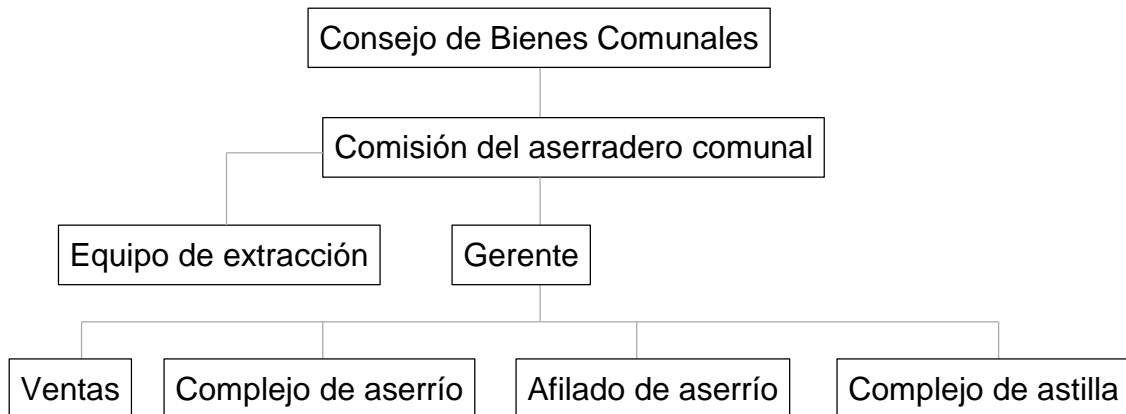
⁹⁵ En entrevista Salvador Ceja, tesorero de la comisión del aserradero comunal de CBC, 12 de junio de 2016 en Cherán, Michoacán.

A la fecha, la empresa forestal comunitaria arroja estados de cuenta modestos en sus utilidades gracias al constante incremento en el precio de la madera⁹⁶. Esto les permite pagar sus diferentes costos de producción y gastos de administración, experimenta pues una autosuficiencia económica.

El aserradero comunal actualmente ocupa once trabajadores, divididos en las diferentes ocupaciones. Además, se tiene un equipo de extracción de 20 personas. La organización en el modo de trabajo es de forma jerárquica, vertical, empero de la participación y libertad de todos los trabajadores de opinar en la toma de decisiones con respecto a la empresa. El rol de la comisión del aserradero comunal del CBC es como encargada de la vigilancia del funcionamiento de la empresa, funge las funciones de un consejo de administración de las empresas de economía social. Sin embargo, en ocasiones éstos se toman atributos pertenecientes al gerente, lo que limita a sus actividades del principal encargado. Por esta razón, el rol del gerente es más apegado a los trabajos técnicos y operativos que administrativos. Dentro del aserradero se pretende que los trabajos y toma de decisiones sean horizontales. Por lo general la relación entre el gerente y el resto de los trabajadores es en este sentido; el gerente consensa las decisiones en torno al horizonte que debe tomar la empresa.

⁹⁶ Con información en SIPRE. Recuperado en: <http://www.cnf.gob.mx:8090/snif/portal/economica/sipre>

Diagrama 4. Estructura organizacional del aserradero comunal



Fuente: Elaboración propia con base en información de Hugo Romero⁹⁷

El proceso productivo consiste en acarrear la madera muerta al patio de aserrío (extracción), una vez estando ahí se seleccionaba en dos tipos de madera, para celulosa y especial para medidas comerciales o en rollo. Se descortezan los troncos, esta cáscara sirve para la composta del vivero comunal. La madera para celulosa es trasladada al complejo de astillado, de ahí se muele y sale como producto terminado. La madera en rollo es pasada al patio de aserrío, ahí se sacan diferentes medidas y se ubican en almacén para la venta. La comercialización de astilla fue por medio de un intermediario por falta de transporte para flete⁹⁸. La madera en rollo en cambio, sólo se ubica en el mercado local.

Vivero forestal comunal San Francisco

Aunque en la década de los noventa se creó un vivero forestal comunitario, no logró consolidarse. A partir de la defensa de los bosques en 2011, uno de los ejes que más impulsó la comunidad fue la reconstitución del territorio, dentro del cual, un objetivo particular era reforestar las zonas que habían sido devastadas por la tala clandestina. En la época de la coordinación general se articuló una comisión encargada de materializar este aspecto. A dicha comisión se le nombró Programa

⁹⁷ En entrevista Hugo Romero, actual gerente del aserradero, 15 de octubre de 2016 en Cherán, Michoacán.

⁹⁸ En entrevista Hugo Romero, actual gerente del aserradero, 15 de octubre de 2016 en Cherán, Michoacán.

Integral de Reforestación PIREF, encabezado por 40 comuneros y el sacerdote de la comunidad. Esta comisión fue la encargada de elaborar el proyecto bajo el mismo nombre PIREF y comenzar las gestiones para su realización. Las primeras plantas para la reforestación de las áreas devastadas provinieron de Ciudad Hidalgo, además de las semillas para la instalación del invernadero comunal⁹⁹.

Con la instauración legal del gobierno comunal, el proyecto PIREF pasó a manos del consejo de bienes comunales. Son elegidos 5 comuneros pertenecientes al PIREF para integrar el CBC¹⁰⁰. Una de las principales líneas del PIREF era la reforestación de las zonas boscosas devastadas de territorios comunales, por lo que se gestionó la creación de un vivero forestal comunitario. El cual logró consolidarse a inicios del 2012, con financiamiento de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), de los recursos del Programa Forestal Federal Meseta Purépecha de la CONAFOR – SEMARNAT y del proyecto de Conservación Indígena y Comunitaria de la Biodiversidad (COINBIO). Por medio de estos recursos se construyeron dos invernaderos con tres sistemas de riego automatizados con capacidad de producir más de un millón de plantas. Para febrero del 2012, el proyecto ya era una realidad bajo el nombre de Vivero Forestal Comunitario San Francisco de Cherán ubicándose en terrenos comunales a cargo de la planta resinera.

El principal objetivo del vivero a sus inicios era el reforestar en su totalidad las áreas devastadas por la tala clandestina. No obstante, por un convenio entre la comunidad y la CONAFOR algunas plantas son enviadas a diferentes comunidades para que también reforesten. Del total de plantas una parte es para la CONAFOR y otra para la reforestación de la comunidad. Este convenio también le brindó a la

⁹⁹ En entrevista Vicente Sánchez, encargado del vivero (2012-2015) y actualmente titular del CBC, 12 de junio de 2016 en Cherán, Michoacán.

¹⁰⁰ En Revista Búsqueda (4 de noviembre de 2015). CHERÁN CREA SUS EMPRESAS COMUNALES, YA TIENE VIVERO PROPIO CON MILLONES DE PLANTAS. Recuperado en: <http://revistabusqueda.com.mx/cheran-crea-sus-empresas-comunales-ya-tiene-vivero-propio-con-millones-de-plantas/>

comunidad de Cherán un recurso anual de \$800,000 pesos para seguir operando. Actualmente (2016) este apoyo se redujo a \$500,000¹⁰¹, su principal causa es el recorte de más de doce millones de pesos al presupuesto de la SEMARNAT¹⁰². Cabe mencionar que este apoyo financiero es el que mantiene los gastos y costo de las operaciones productivas. Aunque no es un proyecto con fines crematísticos, sus ventas no representan financieramente mucho. En ventas directas sólo hay una entrada anual aproximada de \$5,000 pesos¹⁰³.

Durante el 2015 se firmó un convenio de colaboración con la Unión Nacional de Resineros A.C. y Kiva A.C., las cuales junto con otras comunidades impulsaron una iniciativa denominada Ejido Verde. Este proyecto es una iniciativa de reforestación con plantaciones comerciales de pinos resineros. Cabe destacar que con esta iniciativa la comunidad de Cherán ganó el premio internacional de conservación de recursos naturales Energy Globe Award 2016.

El vivero comunal tiene una producción de 1,200,000 plantas de tres especies endémicas de la región¹⁰⁴. Las plantas de pino se distribuyen básicamente en: el utilizado para a reforestación de los territorios comunales, para donaciones, el que distribuye la CONAFOR a comunidades vecinas y el utilizado por la Unión Nacional de Resineros para seguir impulsando la iniciativa Ejido Verde en distintas comunidades.

¹⁰¹ En entrevista Vicente Sánchez, encargado del vivero (2012-2015) y actualmente titular del CBC, 12 de junio de 2016 en Cherán, Michoacán.

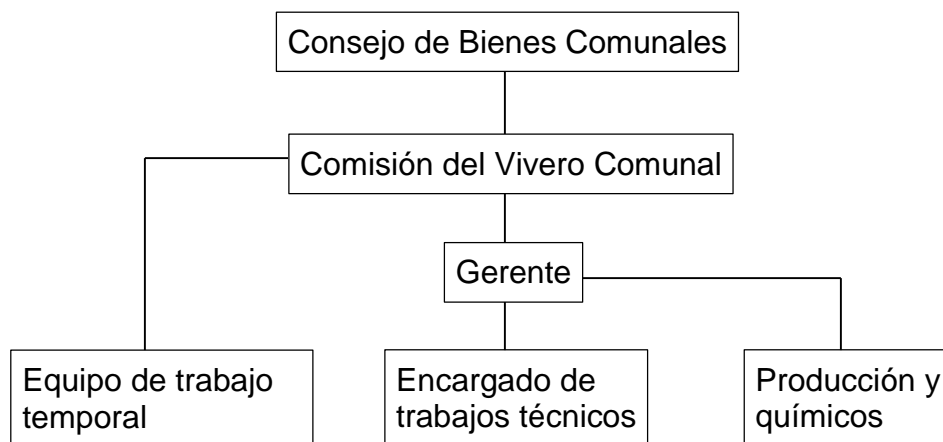
¹⁰² En el último año el presupuesto de la SEMARNAT pasó de 68 mil a 56 mil millones de pesos. Siendo la CONAFOR y sus programas los más afectados. A partir del 2012 la comisión ha sufrido diferentes recortes a su presupuesto, comparando hasta la actualidad se ha reducido en un 20%. En Aristegui Noticias (8 de septiembre de 2016). El recorte al presupuesto ambiental... y las promesas. Recuperado en: <http://aristeguinioticias.com/0809/mexico/el-recorte-al-presupuesto-ambiental-y-las-promesas/>

¹⁰³ En entrevista Ignacio Soto, actual gerente del vivero, 12 de junio de 2016 en Cherán, Michoacán.

¹⁰⁴ El vivero principalmente produce en grandes cantidades pino chino (*pinus leiophylla*), pino moctezume (*pinus montezumae*), pino lacio (*pinus michoacana*). Sin embargo en menores cantidades también tiene plantaciones de pseudostrobus (*pinus pseudostrobus*), oyamel (*abies religiosa*), el madroño (*arbutus unedo*) o el tzirimo (*tilia mexicana*) (Carrasco, 2015).

Esta empresa comunal emplea de forma directa y permanente a 15 personas, distribuidas entre los diferentes procesos productivos que se requieren. Durante el año se abren diferentes convocatorias para emplear de forma temporal a más de 80 trabajadores, los cuales se encargan de procesos más específicos como la recolección de semilla. El vivero forestal pretende ser incluyente, por lo que se trata de ser igualitario en el número de trabajadores mujeres y hombres, todos también, elegidos desde las fogatas de cada barrio. Actualmente ésta empresa comunal tiene un convenio de colaboración con el Centro de Atención Múltiple de Cherán, bajo el proyecto de Inserción al Trabajo, jóvenes con capacidades especiales, tienen la oportunidad de trabajar en el invernadero con goce de compensación económica.

Diagrama 5. Estructura organizacional del vivero forestal



Fuente: Elaboración propia con base en información de Ignacio Soto¹⁰⁵

La organización, al igual que el aserradero comunal, es vertical; no obstante, al interior de la empresa comunal no se observa la jerarquía. Todos trabajan colaborativamente. Esta empresa comunitaria también experimentó el fenómeno democracia - eficiencia empresarial. Aunque no es una organización crematística, sí tiene procesos definidos en tiempo y forma para la mejor calidad de producción. La asamblea decidió renovar a todo el personal en la segunda mitad del 2015 junto con todo el gobierno comunal, por lo que se atrasaron los trabajos, esto en el momento no fue notorio, al final del proceso, más de 500,000 plantas, la mitad de producción,

¹⁰⁵ En entrevista Ignacio Soto, actual gerente del vivero, 12 de junio de 2016 en Cherán, Michoacán.

salió con imperfecciones. La decisión del CBC fue regresar al encargado de los trabajos técnicos de la gestión 2012-2015, para rescatar el proceso 2016.

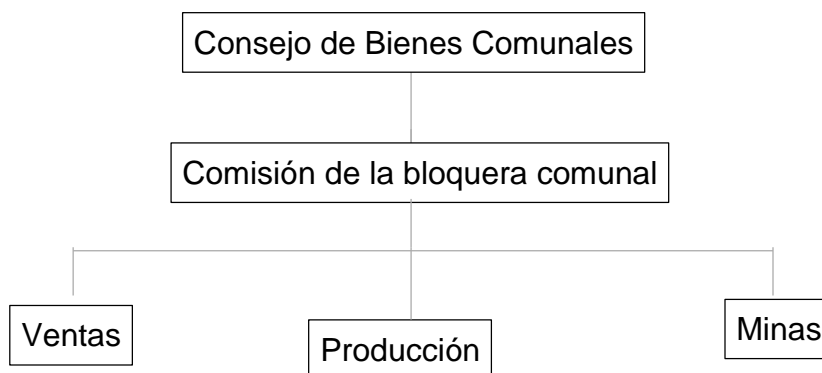
Minas de pétreos y adocretos San Francisco

Como antecedente se encuentra la bloquera fundada en los años noventa del siglo pasado. Sin embargo, toda la maquinaria, herramienta y equipo necesario para la elaboración del block de concreto, tabicón y adoquín fue saqueado. Solo se encontró algunos fierros inservibles que eran parte de la maquinaria. Uno de los objetivos particulares del CBC fue recuperar las minas de materiales pétreos que hasta 2013 estaban siendo explotados por particulares.

Una vez que la comunidad reapropió el recurso pétreo, se comenzó con la gestión de financiamiento para crear la empresa comunitaria encargada de este material. Fue a inicios del año 2014 que se instaló formalmente la bloquera. El financiamiento corrió a cargo del CDI y del propio gobierno comunal, aportando cada institución la cantidad de dos millones. Con este apoyo se logró instalar la bloquera industrial con capacidad de producción de 15,000 tabicones o 10,000 adoquines; comprar una retroexcavadora, un volteo, una camioneta Nissan, diverso material y equipo para la elaboración de los productos y acondicionar una techumbre.

El objetivo de la bloquera es la extracción de material pétreo de las distintas minas de la comunidad, para la elaboración de adocretos. Actualmente da empleo a 15 comuneros, distribuidos en las diferentes tareas de la empresa comunitaria. Sus estados financieros dan razón de experimentar números rojos, no obstante, la gran cantidad de apoyos a instituciones públicas, principalmente escuelas, además de donaciones a familias de bajos recursos.

Diagrama 6. Estructura organizacional de la bloquera comunal



Fuente: Elaboración propia con base en información de Rosalío Guardián¹⁰⁶

Aunque en precepto existe una estructura organizacional definida, se observa al interior de la bloquera un ejercicio de disposición horizontal. Es decir, todos los trabajadores, hasta los de la comisión encargada del CBC hacen trabajo dentro de la empresa. Todos pueden hacer el trabajo productivo, arrimar la materia prima y entrega el producto, no hay distinción.

Las ventas son dirigidas al mercado local y a las constructoras que intervienen en cualquier obra de infraestructura en la comunidad. Por acuerdo de asamblea se decidió que cualquier empresa privada que licite una obra en la comunidad, tiene que comprar el material (adoquín para banquetas) a la empresa comunal.

Cabe destacar los esfuerzos que el Consejo de los Bienes Comunes hizo por convertir la resinera en empresa comunal, sin embargo, no se logró. Los comuneros socios no lo permitieron, sólo se firmaron acuerdos de colaboración, por lo que existe una relación entre ambos, pero la resinera tiene sus procesos aparte, aunque explota un recurso forestal comunitario no maderable. Esta empresa, tiene un carácter más cooperativista, con autonomía en sus decisiones en relación con la comunidad. Bajo este argumento, miramos innecesaria la caracterización de esta planta.

¹⁰⁶ En entrevista, Rosalío Guardián, titular del consejo de bienes comunales 2012-2015, Cherán, 15 de agosto de 2015.

Cuadro 9. Resumen de las gestiones de la empresa comunitaria

	Empresa forestal comunitaria (1986-2003)	Actual empresa comunitaria (2011)
Gestión empresarial	<p>Empresa social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No propiedad privada • Forma democrática de tomar decisiones • Perteneciente a la comunidad agraria y comuneros registrados ante la Ley Agraria • No explotación 	<p>Empresa comunitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad colectiva de los medios • Forma democrática de tomar decisiones • Perteneciente a la comunidad, pueden participar todos los habitantes de Cherán • No explotación
Sub organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Aserradero • Planta para extraer celulosa • Mueblería • Vivero forestal • Bloquera • Resinera 	<ul style="list-style-type: none"> • Aserradero • Planta para extraer celulosa • Vivero forestal • Bloquera
Dimensión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Con ligera idea en el diseño organizacional (parámetros de la empresa privada) • Sin plan de negocios • Sin modelo de negocios • Sin corazón ideológico definido • Comercialización colaborativa (empresa forestal de CINSP) • Sin procesos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • En proceso de adaptación de una nueva forma de organización interna • Borrador sin práctica de plan de negocios (Ibero Puebla) • Borrador sin práctica modelo de negocio (Ibero Puebla) • Borrador de corazón ideológico (Ibero Puebla) • Intercambio de experiencias (redes)
Rentabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 1996 retorno del capital invertido con ligeras utilidades. Después de ese año, pérdidas fuertes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno del capital invertido y ligeras utilidades.
Rentabilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo dos anualidades de reforestación por parte del vivero 	<ul style="list-style-type: none"> • En proceso de regeneración del bosque, 5 mil hectáreas reforestadas a partir del 2011. • Proyectos de plantaciones comerciales para resina con el que se obtuvo el premio <i>Energy Globe Award</i> 2016

	Empresa forestal comunitaria (1986-2003)	Actual empresa comunitaria (2011)
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Regional • Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Local • Regional
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio 4,500 m3 de madera trabajada anualmente (dependiendo el año) • 200,000 plantas de pino • Realización de pruebas para la realización de adoquín 	<ul style="list-style-type: none"> • 1,500 m3 de madera trabajada anualmente • 1,200,000 plantas de diversos tipos • aproximadamente 35 mil adoquines por año
Generación de empleos	80 - 100 dependiendo temporada	40 (base) – 100 (temporales) dependiendo temporada
Principales problemas externos	<ul style="list-style-type: none"> • Altos índices de tala clandestina • Falta de servicios técnicos forestales • Trámites burocráticos para obtención de permisos de aprovechamiento • Liberación del mercado (poca competitividad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de servicios técnicos forestales • Falta de plan de manejo forestal • Degradación del 60 % de sus tierras boscosas • Grandes competidores en la región (empresas privadas de distribución de madera, principalmente en Paracho, Nahuatzen, Cherán. • Sin vinculo fuerte con instituciones gubernamentales (SEMARNAT, COFOM, CONAFOR)
Comunidad – empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia de sectores (artesanos, tala montes, resineros) a la centralización del aprovechamiento del bosque • Beneficios económicos a la comunidad, pavimentación de una serie de calles. • Generación de empleos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de discusión en torno al uso y gestión colectiva de los bosques. • Generación de empleos • Vinculo de identidad: empresa como parte de la comunidad
Problemas en los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad de los comuneros a un salario y horarios establecidos. • Falta de eficiencia en los procesos de la empresa, 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en la capacitación técnica. • Cambio total de los puestos de trabajo cada tres años

	Empresa forestal comunitaria (1986-2003)	Actual empresa comunitaria (2011)
	generados por su ascendencia cultural. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación técnica • Malos manejos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones a causa de la nueva forma de organización.

Fuente: elaboración propia

Reflexiones finales de capítulo

La apertura de un aserradero comunal en Cherán provocó cambios en el modo de gestión y uso del bosque comunitario. En principio la empresa tuvo cierto rechazo por algunos habitantes de la población. Con el movimiento neocardenista en la localidad, se empezaron a abrir nuevos vínculos que permitieron a la empresa y a la comunidad adaptarse, sus mejores años fueron después del movimiento de FDN. Con el movimiento en defensa de los bosques en 2011 la activación de la empresa forestal tomó relevancia, con el doble propósito de uso y gestión de los recursos forestales, destacando el impulso de la mayor parte de los habitantes.

Dentro de las dos etapas de las empresas comunitarias se han desarrollado diferentes procesos que de una u otra forma no se han logrado configurar completamente. Procesos que devienen de las formas diferentes de pensar en torno a la empresa comunitaria: campesina e instrumental. Hay un referente empírico a los errores en los que puede caer la empresa comunitaria.

Capítulo 4. Evaluación de la empresa comunitaria y desarrollo local comunitario de Cherán

En este capítulo, a partir de un instrumento metodológico diseñado sobre la base del marco teórico conceptual, lo cual nos arrojó un modelo deseable de empresa comunitaria y que favorece al proceso político y de reivindicación de la comunidad por el que atraviesa Cherán, se evaluó a la empresa comunitaria. Es así que se exponen las principales características que se desarrollan en los procesos de la empresa comunitaria y que aportan tanto al proceso político, como a la reivindicación de la comunidad.

El diseño del instrumento

Los principales límites de los conceptos expuestos en el capítulo dos, parecen de la ausencia de relaciones cuantificables y, por lo tanto, formulaciones únicas: evolutivas y lineales, como una receta de cocina. Además, se parte de un marco de análisis más amplio, que trata de la parte difícilmente cuantificable, trata de factores intangibles que configuran la vida y los procesos de las comunidades. No obstante, como una forma de evaluar que tanto se desarrollan los conceptos en la realidad empírica, pero, sobre todo, darnos el panorama en torno a los elementos que favorecen al proyecto político y de reivindicación de la comunidad en el que se encuentra inmerso Cherán, se puede definir una serie de descriptores que nos ayuden a entender, exponer y ordenar nuestra información.

Cabe destacar que los conceptos expuestos en el marco de análisis son en forma de horizonte, como la propia comunalidad se expone, ahora a partir del escenario real, se pretende contrastar y conocer como favorece los procesos de la empresa comunitaria al proyecto político.

El desarrollo local comunitario como ámbito de análisis, complementado con los conceptos que estructuran el marco conceptual, nos da la pauta para clasificar estos

descriptores en tres dimensiones fundamentales: político, económico y social. Cada uno de los descriptores obtenidos son principios o elementos claves de los conceptos como: comunidad, lo comunitario, empresa social rural, autonomía indígena, desarrollo local comunitario, los cuales son contrastados entre sí para ser articulados unos con otros. Finalmente agrupamos una serie de características que nos permiten reconocer la ausencia o presencia de los descriptores en los procesos de la empresa comunitaria

Cuadro 10. Elementos para el análisis de la empresa comunitaria

Dimensiones	Descriptor	Características principales
Económico	Desarrollo humano	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de necesidades.
	Elementos centrales de la empresa social	<ul style="list-style-type: none"> Repartición de utilidades Compensaciones igualitarias No propiedad privada Como prefiguración que practican al instante las alternativas a las relaciones de dominio y explotación.
	Auto disposición y gestión sustentable de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Territorio definido y en común, apropiación colectiva Libre determinación en el uso y gestión del bosque Como unidad de apropiación, transformación y circulación del recurso común de la comunidad. Gestión comunitaria del territorio y sus recursos naturales Aprovechamiento sustentable de los recursos naturales Cubre necesidades de la comunidad
	Autonomía y auto gestión	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de autogobierno
	Autosuficiente	<ul style="list-style-type: none"> Reinversión de las utilidades en las propias unidades de producción Mejora en sus aspectos empresariales Eficiencia técnica y financiera: rentabilidad
	Diversificación productiva	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación productiva Capacidad para combinar atributos y fortalezas tradicionales con elementos claves de la modernidad, como tecnologías diversas, eficiencia empresarial.
	Redes de cooperación solidarias internas y externas	<ul style="list-style-type: none"> Agrupamiento en red de las empresas y organizaciones productivas, financieras y comerciales dentro y fuera del territorio. Trabajo con investigadores Relaciones comerciales.
Político	Voluntad de organización	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de nuevas formas de organización

Dimensiones	Descriptor	Características principales
		<ul style="list-style-type: none"> • Transformación de liderazgos autoritarios • Equidad en la división del trabajo
	Lo comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una normativa y de usos y costumbres • Cooperación voluntaria (faena) • Existencia de proyectos a largo plazo • Servicio
	Mandar obedeciendo	<ul style="list-style-type: none"> • Como forma de hacer política que cuestiona la organización socio-política de cualquier organización, la subordinación, autoritarismo, jerarquía que asumen los grupos dominantes • Asambleas para la toma de decisiones • Consenso • Mejora en los procesos de toma de decisiones • Posibilidad de negociación de los diferentes intereses • Democracia en sus puestos de trabajo • Descentralización del gobierno local
Socio-comunitario	Cohesión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducción de valores comunitarios • Mejora los aspectos culturales • Ayuda al incremento de identidad comunitaria
	Formación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición a ejecutar programas comunitarios • Apertura a desarrollarse de acuerdo a la configuración comunitaria • Se juega de un modo la concientización
	Participación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura a tocar temas de la empresa en asambleas generales de comunidad • Toma de decisiones en colectivo • Capacidades y habilidades en el puesto de trabajo
	Identidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte arraigo de la comunidad con su territorio • Uso responsable de los recursos naturales • Conservación de sus recursos naturales • El menor desgaste de la naturaleza en sus procesos • Innovación en términos sociales y ecológicos • Excedentes re invertidos en el cuidado del entorno.

Fuente: Elaboración propia con base en diferentes autores utilizados en el marco teórico analítico (capítulo 2).

A partir de los descriptores del cuadro 10 nos proponemos analizar la empresa forestal de la comunidad de Cherán. Las herramientas metodológicas para la obtención de información que se utilizaron en la evaluación, son el trabajo de campo: entrevista a profundidad, observación participante, participación-acción, observación

etnográfica y fuentes documentales: bibliográficas, hemerográficas, archivos, Internet (mencionadas en el capítulo 2).

Análisis descriptivo

Dimensión económica

Desarrollo humano

Aunque no es un salario, sino más bien una compensación por el servicio que prestan hacia la comunidad, como los mismos trabajadores lo afirman, cumple como parte de una estrategia económica que satisface necesidades materiales:

El comunero Hugo es el actual gerente del aserradero comunal, procedente de la asamblea del Barrio Cuarto, es ingeniero industrial por el Tecnológico P'urhépecha de Cherán, casado y con un hijo. El sueldo que recibe por fungir como gerente es de \$1,150 pesos semanales, los cuales forman parte de una estrategia económica para su reproducción y la de su familia. Por las tardes ayuda a su papá, el cual realiza labores en el campo, es campesino. Su esposa, por su parte, ayuda con ingresos con la costura que vende para la elaboración de ropa típica. A decir del comunero Hugo su compensación, aunque es poca, junto con los ingresos de su esposa y de trabajos como campesino junto a su papá, le alcanza para la alimentación, vestir, ahorrar y todo lo que ocupa su hijo (pañales, leche, ropa, etc.).

Isabel forma parte de una familia de cuatro integrantes, sus papás y una hermana. Su papá es campesino con tierras de cultivo (maíz) y de monte para resinar, su mamá es ama de casa y cose tiras que forman parte de la vestimenta tradicional, su hermana estudia. Entre todos tienen una estrategia económica que ayuda a la reproducción de sus vidas. Isabel es la encargada de ventas del aserradero comunal, tiene un sueldo de \$900 pesos semanales, los cuales, menciona, son utilizados para la alimentación, ropa y los estudios de la hermana menor.

Para nuestros fines de análisis, y como estrategia metodológica en un grupo focal con los integrantes de la empresa comunitaria realizamos la matriz de

necesidades y satisfactores propuesta por Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1986)¹⁰⁷, entendiendo a las necesidades, no solo como económicas, sino axiológicas y existenciales. Para esto, se propuso a la empresa como un satisfactor.

Cuadro 11. La empresa comunitaria como satisfactor sinérgico

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Empresa comunitaria (ser solidario)	Empresa comunitaria (trabajo)	Empresa comunitaria (Trabajar)	Empresa comunitaria (entorno comunitario)
Protección.	Empresa comunitaria (Autonomía)	Empresa comunitaria (derechos, imss, trabajo)	Empresa comunitaria (Faena)	Empresa comunitaria (entorno social)
Afecto.		Empresa comunitaria (amistades)		
Entendimiento.	Empresa comunitaria (racionalidad comunitaria)	Empresa comunitaria (educación comunitaria)	Empresa comunitaria (Analizar)	Empresa comunitaria (comunidad)
Participación.	Empresa comunitaria (Participativo)	Empresa comunitaria (Derechos y obligaciones)	Empresa comunitaria (Proponer)	Empresa comunitaria (Asamblea comunal)
Ocio.		Empresa comunitaria (espectáculos)	(participar en desfiles, faenas)	
Creación.				
Identidad.	Empresa comunitaria (comunalidad)	Empresa comunitaria (usos y costumbres)	Empresa comunitaria (servicio, faena)	Empresa comunitaria (comunidad)
Libertad.		Empresa comunitaria (derechos)		

Fuente: elaboración propia con base en Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (2010:26).

¹⁰⁷ Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn clasifican las necesidades humanas, desde el punto de vista axiológico, en las siguientes categorías: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad: Y desde el punto de vista existencial en: ser (atributos personales o colectivos), tener (instituciones, normas, mecanismos, herramientas), hacer (acciones personales o colectivas) y estar (espacios y ambientes) (Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn 2010:17). Proponen un análisis por medio de una matriz de necesidades.

Las empresas comunitarias, además de representar parte de una estrategia económica de los trabajadores, constituye un satisfactor en sus diferentes formas. Las empresas ayudan al desarrollo de un ser solidario, autónomo, comunitario, participativo, con identidad étnica cultural, en tanto, los procesos al interior de la empresa lo permiten. Es decir, la forma en que se toman las decisiones, el consenso, la organización del trabajo vertical, la unión a la comunidad, la faena y procesos cotidianos como la convivencia entre trabajadores, permiten la satisfacción de necesidades axiológicas de: subsistencia, protección, entendimiento, participación, identidad que ayudan a la realización de ser. No se encontraron rastros que pudieran darnos elementos de la satisfacción de axiológicas como la libertad, creación, ocio y afecto.

Las tres empresas, aunque está en proceso de consolidación como proyecto, no como empresa, da la oportunidad de tener un trabajo, derechos, amistades, educación, obligaciones, espectáculos y tradiciones que ayudan a fortalecer la identidad. Por otra parte, los trabajadores hacen faenas, analizan en las asambleas y proponen ante la toman decisiones, realizan lo que ellos llaman la “kashumbekua” que significa servir en conjunto. Esta organización, también le permite estar en un entorno comunitario, social, en una comunidad.

Habrán cuestionamientos, y son válidos, pues estos mismos satisfactores se pueden replicar en una empresa convencional. Sin embargo, lo que aquí nos interesa es el aporte que ellos dan al proyecto político, y es claro, que la empresa educa y forma políticamente a sus trabajadores para seguir reivindicando la comunidad, reproduce la forma de la organización de la propia comunidad.

Elementos centrales de la empresa social

A partir de su reapropiación en el año 2012 se generó nuevamente el debate sobre el enfoque que debía regir a las empresas comunitarias. Optaron por ser dirigidas como una empresa social. En su diseño organizacional hay una división de trabajo establecida en áreas, las cuales son cubiertas de acuerdo a capacidades y

habilidades de personas emanadas desde la asamblea general comunal¹⁰⁸. Son comunes las asambleas al interior de la empresa.

De acuerdo al presupuesto con el que trabajan, son establecidos sus compensaciones (salarios), cabe resaltar que no existe una amplia desigualdad entre el trabajador de mayor rango al de menor, la diferencia no rebasa el 15%¹⁰⁹. Al final del periodo financiero se simula una repartición de utilidades, es decir, sólo se asigna un porcentaje de las utilidades a su repartición, por lo general dadas en forma de despensa o canasta navideña; otra parte a la reinversión; el resto pasa a la tesorería de los bienes comunales, los cuales se encargan de direccionar el recurso: en obras en la comunidad, por lo general van dirigidas a la apertura o mejora de brechas, trabajos temporales o necesidades del Consejo de Bienes Comunales.

Dentro de las empresas comunitarias –como en la comunidad– es común escuchar el “todos somos iguales”, hace referencia precisamente a que no hay relaciones de dominio y explotación. De la misma forma, no existe la propiedad privada, las empresas pertenecen a la comunidad.

En el 2015 se incubó a las empresas comunitarias bajo una propuesta metodológica llamada MAES (metodología de acompañamiento de empresas de economía social) elaborado por un equipo perteneciente al Laboratorio de Innovación Económica y Social de la Universidad Iberoamericana campus Puebla. Con esto se pretendía que las empresas comunitarias tomaran un enfoque empresarial social, es decir, que la empresa desarrollara los principales modelos de gestión de negocios, con la finalidad de ser competitivos y jugar bajo las reglas del mercado, sin dejar de lado lo social. El proceso quedó trunco.

¹⁰⁸ A partir del movimiento del 2011 se reconfiguró la concepción del “comunero”. Ahora un comunero es toda persona originaria con facultades para poder tomar decisiones con respecto a su comunidad. Existen algunos parámetros, por ejemplo: una persona soltera puede ser comunero a partir de los 18 años, en cambio, una persona en matrimonio desde la edad que adquiriera esta responsabilidad. No existe distinción entre hombres y mujeres, todos y todas son comuneros.

¹⁰⁹ De acuerdo a la nómina vigente, los salarios establecidos son los siguientes: gerente \$1,150, trabajador de patio \$1,050, auxiliares \$900. La junta directiva tiene una compensación de \$1,500 pesos, sin embargo, este sueldo viene establecido desde la estructura de gobierno comunal.

Auto disposición y gestión sustentable del recurso endógeno

Con la autonomía política–jurídica que adquirió la comunidad de Cherán a partir de su movimiento social, pudo organizar su gestión en torno a sus recursos naturales. Una de las propuestas emanadas de los talleres para la formulación del plan de desarrollo comunal fue precisamente la reapropiación de su proceso productivo por medio de las empresas comunales y reconocer los linderos del territorio comunal, el cual se dio con el apoyo de diferentes universidades, investigadores y asociaciones civiles. Con esto se estableció un proyecto para reactivar el aserradero comunal y la creación de un vivero. El primero se encarga de aprovechar el recurso forestal de la comunidad y el vivero por su parte de reforestar el territorio que había sido saqueado por grupos de tala-montes. Todo aprovechamiento forestal primero es discutido en asamblea general y después gestionado ante las dependencias gubernamentales correspondientes. Sin embargo, en este sentido, en asambleas todavía se sigue discutiendo el giro que tendrá la empresa. Diversos sectores se oponen a la centralización en un solo órgano del aprovechamiento forestal.

Autonomía y autogestión

Internamente la empresa forestal comunitaria experimenta una forma peculiar de autonomía; tiene la facultad de autogestionarse y organizarse de acuerdo a los planes, objetivos y metas que se establecen. Sin embargo, está sujeta a la toma de decisiones de la asamblea general de la comunidad: la contratación de empleados, la cantidad de extracción de madera del bosque, la autorización del plan de aprovechamiento forestal, etc., situación que ha generado distintos conflictos; por ejemplo, la empresa comunitaria elaboró un plan de aprovechamiento forestal donde se redacta el aprovechamiento sustentable de cinco mil hectáreas de bosque en un periodo de ocho años. Con esto se tendrían grandes beneficios económicos para la empresa y para la comunidad, la asamblea no lo aprobó. Es una forma heterogénea de formas de pensar, los dirigentes tratando de adaptar elementos claves de las empresas sociales y formar una organización productiva y competitiva para aumentar

la tasa de crecimiento y ganancia que beneficiaría económicamente a la comunidad, contra la racionalidad campesina radical en no extraer de forma industrial madera de los bosques, sólo madera muerta, plagada o tirada por la naturaleza.

A lo externo, los aprovechamientos forestales dependen de la autorización de las instituciones correspondientes.

Autosuficiente

Para la reactivación de la empresa comunitaria, se invirtió un monto de \$600,000 mil pesos, cedidos por la Comisión Forestal y el gobierno comunal local; este apoyo sirvió para reparación y mantenimiento de la maquinaria que no fue saqueada. Los trabajos se reactivaron en el 2012 y a partir de ese momento sus estados financieros arrojan modestas utilidades; sin embargo, no experimentan números rojos, podemos decir que es autosuficiente, es decir cubre sus gastos y costos, tanto de administración como de operación y sobran ligeras utilidades las cuales son repartidas, reinvertidas y para apoyo a la comunidad. Actualmente la empresa ha comprado una sierra cinta y tres camionetas tipo pick up para la extracción de madera. Se tienen proyectos de expansión y reinversión a mediano plazo, entre los que destaca la reactivación de la estufa de secado y de la carpintería. Con el acompañamiento que reciben por parte de la Universidad Iberoamericana campus Puebla pretenden mejorar su dimensión empresarial, y haciendo la organización más eficiente, tanto técnica como financieramente.

Redes de cooperación solidarias internas y externas

Actualmente la organización productiva del Consejo de Bienes Comunales está dividida en tres empresas comunitarias: el vivero forestal, el aserradero comunal y minas y pétreos (bloquera), cada una con capacidad de autogobierno, es decir gozan de autogestión; sin embargo, existen vínculos fuertes entre estas tres organizaciones, que van desde ofrecer material hasta personal de apoyo cuando una se traba en sus procesos productivos. Las tres organizaciones van entrelazadas para mejorar la comunidad de Cherán. Cada empresa a su vez tiene relaciones con el

exterior, en particular con universidades, investigadores y asociaciones civiles. Además de tener relaciones comerciales al interior y exterior de la comunidad y con el gobierno. Estas tres organizaciones en su conjunto han creado relaciones de colaboración y asesoría con diferentes comunidades y uniones exitosas en relación a su autogestión de sus recursos, por ejemplo, con la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Paragarcitiro, comunidades del estado de Oaxaca y con la Unión de Cooperativas “Tosepan” de la sierra norte de Puebla.

Dimensión política

Voluntad de organización

La empresa forestal comunitaria se encuentra en una etapa de configuración. En estos cinco años, han adaptado sus formas de organización: adoptando diseños organizacionales horizontales, creando diferentes áreas, eliminando otras, alineando organizaciones de empresa privada con tradiciones comunales. En otras palabras, han innovado sus procesos productivos, sociales y ecológicos, esto con la finalidad de adaptarse a la comunidad y al mercado. En cambio, no se encontró existencia de liderazgos autoritarios, sino lazos de amistad y de cohesión: la junta directiva, el gerente y todos los trabajadores de área se desayunan y comen juntos, no hay distinción. A partir del movimiento social se ha incluido a los trabajos a mujeres, en el vivero forestal incluso se ha incluido a personas con capacidades especiales, provenientes del programa “mi primer empleo” de Centro de Atención Múltiple del municipio.

Lo comunitario

Actualmente la empresa comunitaria es una expresión en la forma en que se reconstituye la comunidad; se adapta la forma del quehacer comunitario a la vida interna de la empresa, es decir, a diario se ejercen valores fundamentales comunitarios: solidaridad, reciprocidad, asambleas, faenas. Desde el momento en que empiezan a trabajar lo toman como un servicio a la comunidad y el sueldo como una compensación que, a pesar de ser chica en cantidad, los integrantes de la

empresa se sienten tranquilos. Se han realizado distintas faenas a favor de la empresa y ha tenido respuestas favorables, aunado al servicio social que prestan jóvenes como requisito de sus universidades. A pesar de que se quiere integrar al mercado y aumentar su eficiencia productiva, no dejan los valores comunitarios.

Mandar obedeciendo

Los dirigentes de la empresa comunitaria si bien no ejecutan plenamente un mandar obedeciendo sí son incluyentes en la toma de decisiones, se organizan asambleas internas para planear y establecer objetivos, se busca un consenso. No existen elementos de los cuales se pueda mencionar que existe explotación, dominio o subordinación; en cambio todos participan en la posibilidad de aportar parte de su conocimiento hacia el mejoramiento de los procesos de la empresa forestal. La asamblea general de la comunidad es la encargada de nombrar a los trabajadores de la empresa y siempre exigen un cambio total de la planta de trabajadores cada cierto periodo (3 año), situación que ha provocado retrasos y deficiencias en la dimensión empresarial¹¹⁰.

Dimensión socio-comunitaria

Cohesión comunitaria

En la vida cotidiana de las tres organizaciones que componen las empresas comunitarias de Cherán más la planta resinera, es fácil observar la reproducción de los valores comunitarios: la ayuda mutua, el servicio, la solidaridad, el conocimiento del territorio, la identidad con su entorno natural. Como organización dentro de la comunidad se une a los diferentes eventos/actividades que buscan el fortalecimiento

¹¹⁰ En el más reciente cambio del personal de las empresas comunitarias tuvo dos situaciones particulares que abonan nuevamente al debate entre la contraposición de la racionalidad campesina comunitaria y la racionalidad de mercado, más en particular entre la democracia y la eficiencia empresarial. En 2015 hubo cambio de toda la estructura del gobierno comunal, incluyendo las empresas comunitarias, más en particular las empresas comunitarias sufrieron un retraso en la iniciación de los trabajos por la falta de capacidad técnica en el manejo de maquinarias, el aserradero comunal quedó mal en la entrega de fechas con dos de sus clientes principales. Por otra parte el vivero forestal en su producción de pinos tuvo una plaga por falta de cuidados especiales, lo que causó que más de 100,000 árboles se echaran a perder.

de sus usos y costumbres, tradiciones y cultura: ferias artesanales, desfiles, conmemoraciones y el aniversario del levantamiento del movimiento de Cherán. Los trabajadores tienen la obligación de estar en todas las expresiones de asamblea: de fogata, barriales, general, de gobierno comunal y de la propia empresa.

Formación comunitaria

Las distintas empresas comunitarias cuentan con distintos programas para estudiantes, uno de ellos es para los de nivel básico, el cual pretende que los niños aprenden las labores y procesos de cada una de las empresas. Otro es la recepción de alumnos para el cumplimiento de su servicio social y el programa “mi primer trabajo” que trata de incursionar en el campo laboral a personas jóvenes con capacidades especiales. Todos éstos enfocados en la concientización de la importancia de la defensa del territorio y el valor de la identidad cultural.

Participación comunitaria

Actualmente la participación de la comunidad en los procesos de la empresa comunitaria es amplia, se organizan asambleas para dar información, tomar decisiones y analizar el rumbo que tomará la empresa. Como se ha mencionado, la comunidad es responsable de discutir las decisiones externas de la empresa, el aprovechamiento forestal y las personas que la integrarán.

Identidad ambiental

Una de las discusiones más comunes en la asamblea general sobre la empresa comunitaria es la forma y la cantidad de extracción de madera de los bosques comunitarios; aunque existen estudios del número viable de metros cúbicos de madera sin dañar a la naturaleza, la comunidad se niega a extraer madera verde. Actualmente la empresa forestal sólo utiliza madera muerta, derribada por la propia naturaleza, con plaga o con formas propias de aprovechamiento. La asamblea propone limpiezas conocidas como “Chapón”; este método consiste en derribar los árboles demasiado juntos que se estorban para su crecimiento, sacrificando uno y

permitiendo el desarrollo del otro. Por su parte el vivero forestal lleva restaurado más del 80% de su territorio dañado por los tala- montes antes del 2011. Además de contar con proyectos como el “Ejido Verde y Resinado”, que con su práctica la comunidad de Cherán ganó el premio Energy Globe Award 2016, la distinción más importante que se entrega anualmente a los mejores proyectos nacionales y globales del planeta, enfocados en la conservación de los recursos naturales.

Análisis gráfico

Para facilitar la exposición del análisis, nos apoyaremos en una descripción gráfica. Para poder graficar los descriptores metodológicamente los categorizamos en cuatro niveles de existencia: 0 nula presencia, 1 poca presencia, 2 presencia con dificultades, 3 media presencia, 4 presencia constante.

Se asignará a cada descriptor una categoría de acuerdo con la existencia de las características mencionadas en el cuadro 10. La nula presencia (0) es para aquellos descriptores que no se encontró ningún tipo de característica; poca presencia (1) para los descriptores que tienen escasas características que conforman el descriptor; presencia con dificultades (2) los que tienen características presentes, pero también características contrarias en los descriptores; media presencia (3) para descriptores que tienen la mayoría de características y; presencia constante (4) se le asignó a los descriptores que tienen las características completas dentro de los procesos de la organización comunitaria.

Cuadro 12. Categorización de descriptores

Descriptor	Categoría asignada	Observaciones
Desarrollo humano	3	Descriptor que tiene presencia media, puesto que la EC si satisface necesidades de los trabajadores, sin embargo, sigue en construcción la forma en que será el órgano que regule el uso y aprovechamiento del bosque. Por lo que podemos decir que le falta consolidarse para aportar satisfactores a la comunidad. Si lo hace, pero en menor medida.

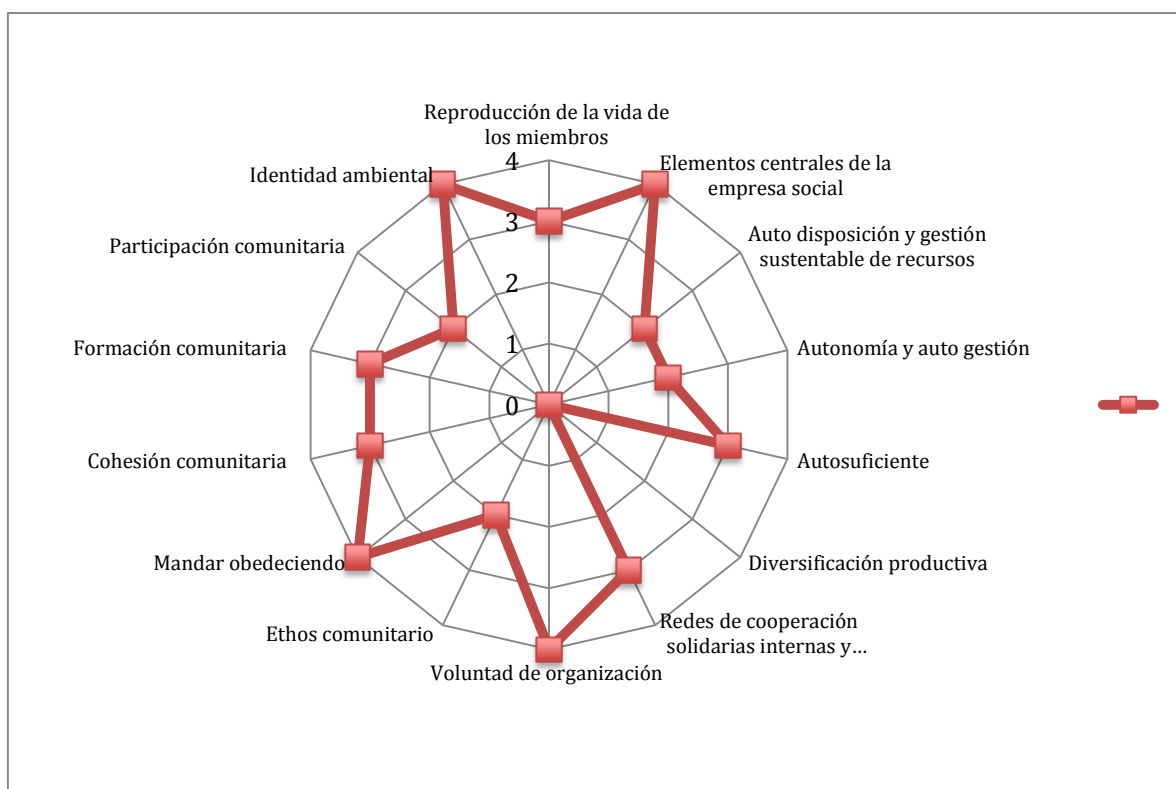
Descriptor	Categoría asignada	Observaciones
Elementos centrales de la empresa social	4	Se visualizan en la EC las características de una empresa social: repartición de utilidades, es propiedad colectiva, su gestión es democrática, no existen relaciones de dominio y explotación.
Auto disposición y gestión sustentable de recursos	2	La EC se encuentra en la construcción del proyecto referente al uso y gestión de los recursos forestales comunales. Ya se tiene definido el territorio, pero sigue negociando internamente el uso y aprovechamiento del bosque.
Autonomía y auto gestión	3	Tiene capacidad de autogobierno, pero sus procesos (servicios técnicos forestales) sigue sometida a las políticas forestales
Autosuficiente	3	Se mantiene con sus propios recursos. Experimenta utilidades pequeñas.
Diversificación productiva	0	A la fecha no existen proyectos formales de diversificación productiva.
Redes de cooperación solidarias internas y externas	3	Cuenta con relaciones de cooperación.
Voluntad de organización	4	Se encontraron toda la característica en torno a la voluntad de organización
Lo comunitario	2	Aunque si se replican y ejecutan cuestiones particulares, no se cuenta con proyectos bien definidos que ayuden a la comunidad.
Mandar obedeciendo	4	Existe un mandar obedeciendo dentro de la vida interna de la empresa comunitaria.
Cohesión comunitaria	3	Ayuda a combatir la descomposición social, por medio de valores hacia las personas y la naturaleza.
Formación comunitaria	3	Se encontraron programas definidos en torno a la formación comunitaria, sin embargo, por falta de presupuesto se tambalean.
Participación comunitaria	2	La comunidad asiste a las asambleas, sin embargo, con los

Descriptor	Categoría asignada	Observaciones
		trabajos técnicos no colabora
Identidad ambiental	4	Se rescatan las formas tradicionales de aprovechamiento forestal, fundamentadas en saberes ancestrales. Gano un premio al manejo sustentable.

Fuente: elaboración propia

Bajo la asignación de una categoría numérica de acuerdo a la presencia de sus características principales, se puede graficar, esto con la finalidad de exponer mejor el apego y el grado en que la empresa comunitaria en su escenario real, favorece al horizonte que en este momento plantea el proyecto político, como medio de reivindicación de la comunidad.

Gráfica 1. Evaluación de la empresa comunitaria



Fuente: elaboración propia

Son cuatro descriptores que tienen presencia fuerte: identidad ambiental, elementos de la empresa social, voluntad de organización y mandar obedeciendo.

Por su parte cinco descriptores tienen presencia media: autosuficiente, redes, cohesión comunitaria, formación comunitaria, reproducción de la vida. Los descriptores con presencia, pero también con presencia negativa son: autonomía, gestión sustentable de los recursos, participación comunitaria, proyectos comunitarios, son cuatro descriptores. Sólo un descriptor el de diversificación productiva es el que no tiene presencia.

En términos generales la gráfica expone que la empresa comunitaria tiene una inclinación hacia el fortalecimiento del proyecto político y a la reivindicación de la comunidad. Se expresa a partir de la reproducción de valores de acuerdo a su comunalidad: voluntad de organización, mandar obedeciendo, identidad ambiental. La dimensión social es donde agrupamos la mayor parte de los descriptores comunales asociados a la forma de vida en comunidad. Es claro que actualmente la empresa reproduce una forma de vida comunitaria concretada en valores tradicionales de usos y costumbres que la propia comunidad ejerce.

La participación comunitaria, gestión sustentable del recurso, auto gestión y lo comunitario tienen presencia, sin embargo, su estancamiento obedece a las negociaciones internas que se están dando, para establecer la forma en que las empresas puedan ser el órgano que regule y administre los recursos comunales. Hay características que nos ayudan a dilucidar que hay existencia de estos descriptores, sin embargo, hay factores que generan tensiones que no permiten el desarrollo de un mejor funcionamiento de la empresa, una de ellas: la asamblea y la empresa, por la autorización de aprovechamiento forestal. Dentro de la asamblea está el sector de resineros que se contraponen a todo aprovechamiento forestal maderable, argumentando que les quitan su modo de auto emplearse, es clara la falta de voluntad para encontrar un acuerdo en común o de la capacidad del gobierno comunitario para negociar una alternativa.

Por otra parte, el descriptor más crítico es la diversificación productiva, refiriéndonos a la expansión de productos y servicios que ofrecen las empresas forestales. Un factor de riesgo que pone en riesgo el proyecto. Para pensar en la reivindicación de la comunidad, en términos de autonomía, se debe estar pensando

en la expansión, en proyectos a futuro que ayuden, precisamente a deslindarse de los modelos de desarrollo impuestos desde arriba.

Conclusiones

De cierta forma, en la comunidad se han empleado diferentes métodos de extracción de madera. Se ha desarrollado prácticas apegadas a sus conocimientos y saberes que se han transmitido de generación en generación mediante el lenguaje oral (Marañón, 2014), modelos como prácticas comunistas. También se han realizado extracciones de madera a la merced de las políticas de Estado y lo que se ve fuertemente impulsado a partir de la mercantilización del bosque: prácticas de carácter instrumental, lo cual *fundamenta la acción con base en la valoración medios-fines*. Por tanto, lo único que importa es lograr los fines de la manera más eficiente posible, dejando incluso a un lado los criterios éticos, (*Ibídem*, óp. Cit. Pág. 250) étnicos y de ascendencia cultural. Cabe destacar que estas últimas formas de extracción, cierto es, practicadas ampliamente por habitantes de la propia comunidad, han devastado más del 70 % de territorio boscoso comunal. No sólo afectando directamente al bosque, sino a todo el ecosistema natural, donde se desarrolla diversa flora y fauna, acercándose a lo que Garrett Hardin denomina la *tragedia de los comunes*, en Ostrom (1999: 26-27).

El movimiento en defensa de los bosques emprendido por la comunidad de Cherán en 2011, puntualizó la apertura hacia un proceso en el que se puede configurar la forma de manejar y gestionar sus recursos de régimen comunal. Cabe precisar que la discusión sigue en las diferentes asambleas. Precisamente, al cierre de la presente investigación se suscitó una problemática grave en torno al uso y aprovechamiento de los bosques. Un sector de comuneros, conocidos localmente como tala-montes, paralizó las operaciones de la empresa comunitaria, argumentando el por qué a ellos si les cerraron sus aserraderos (en su mayoría clandestinos) y al aserradero comunal no. El punto a relucir aquí, es particularmente, la cuestión de cómo administrar mejor los recursos naturales utilizados por muchos habitantes.

Lo que cabe destacar es que el movimiento en defensa de los bosques abrió un parte-aguas en el modo de organización comunitaria. De la mano de la acción

defensiva se fueron consolidando valores que, de cierto modo, son resultado de su ascendencia étnica y cultural; se mantienen vínculos con un territorio.

En este sentido, se abre también un parte-aguas en la forma de gestión y uso del recurso natural. El movimiento formuló como uno de sus horizontes la reconstitución de los bosques y su reivindicación como comunidad. Lo que habría que, sobre mencionar, es precisamente, que el movimiento en defensa de los bosques de Cherán generó las condiciones para buscar una organización colectiva entorno al uso y gestión de sus recursos comunales. De acuerdo a lo que la propia comunidad vivía, de carácter originario, saltó la forma comunalista de aprovechar los recursos naturales como la alternativa. En el discurso académico, esta alternativa, para evitar la amenaza de la “tragedia de los comunes”, entre diferentes autores destacan la comunalista, la cual propone que la única forma de evitar la desgracia es en los regímenes comunales donde se establecen acuerdos de acción colectiva para manejar sus recursos.

Por otra parte, la sola acción de poner sobre la mesa de los debates internos, la forma de aprovechar el recurso comunal, Cherán pasa de ser objeto de desarrollo a sujeto de éste. Cobra importancia en el sentido en que, cuando se expande la acumulación por desposesión que sustenta a la globalización hegemónica del sistema institucionalizado y dominante del capital se configura un movimiento de resistencia y lucha social desde abajo y en la vida cotidiana (Martínez, 2017: 11). Si bien, este proceso tiene que navegar entre las contradicciones y los ataques del sistema, el hecho de pensar en la protección y usufructo de sus recursos de uso común, deja en claro que la comunidad pasa de ser víctima del desarrollo hegemónico a postular su propio desarrollo.

Precisamente, la cuestión que en esta tesis nos interesó, proviene del propio sentido de la comunidad, en el plan de desarrollo comunal se propone como estrategia comunitaria la reapropiación de la empresa comunitaria.

A palabras de Escobar (2016) *“en lugar del desarrollo impulsado por el Estado con el argumento de ‘necesidades’ y soluciones basadas en el mercado, la autonomía se basa en formas de aprendizaje, sanación, vivienda, producción, tarea agrícola, etcétera, que son más*

libres de los mandatos y la regulación heterónomos. Esto es crucial para los proyectos de diseño destinados a fortalecer la autonomía” (op. cit. pág. 206).

Actualmente la empresa comunitaria de Cherán es una extensión en todos los términos de la propia comunidad, es decir, los mismo procesos políticos, sociales y económicos que vive la comunidad, los vive la empresa: el modo de escoger los trabajadores, la designación de puestos de trabajo, el incremento de la identidad territorial, en otras palabras, se réplica el *ethos* comunitario de Cherán.

Estos valores se ven reflejados particularmente en la organización y los procesos cotidianos de la empresa comunitaria, en nuestros descriptores: identidad ambiental, elementos de la empresa social, voluntad de organización y mandar obedeciendo. Valores comunales enclavados en la identidad étnica cultural con las que cuenta las comunidades indígenas. Estos valores devinieron con el movimiento en defensa de los bosques.

En términos de emprendimientos sociales, permitirán a la empresa comunitaria trabajar y desarrollar valores fundamentales que caracterizan este tipo de organizaciones: *“Las organizaciones basadas en el trabajo colectivo, tratan de alcanzar su reproducción social con base en una racionalidad distinta a la racionalidad económica instrumental, a partir de relaciones de reciprocidad, igualdad social, democracia directa y respeto por la naturaleza” (Boris, 2014: 11).* En este sentido, a partir de los valores de ascendencia cultural que retomo Cherán, pueden fortalecer valores como el: asociativismo, cooperación, reciprocidad, confianza, pluralidad, respeto, valores que son necesarios para pensar una alternativa económica a la convencional.

Es complejo estudiar las empresas comunitarias y su entorno, y tender un supuesto acerca de ellas; sin embargo, hay que rescatar precisamente la organización de las comunidades indígenas, en todos sus procesos, alejados de la racionalidad de mercado y de acumular capital, en cambio, ofrecen configuraciones socioterritoriales de acuerdo a su proceso histórico – concreto de sus necesidades como seres humanos y comunidad. A partir del 2011 la comunidad se reapropió y reactivó nuevamente la empresa comunitaria, una empresa que en una primera

etapa de vida desarrolló diferentes conflictos al interior de la comunidad. Sin embargo, la comunidad observa necesaria la integración de la empresa a su dinámica comunitaria, con el objetivo de que aporte elementos para mejorar la calidad de vida de los pobladores y mejorar una forma colectiva de gestión de sus recursos.

Por otra parte, se puede encontrar que la empresa comunitaria tiene características con presencia en sus procesos que le dan el carácter de autosuficiente, redes, cohesión comunitaria, formación comunitaria, reproducción de la vida y autogestión.

La propuesta teórica se plantea como una ruta analítica para comprender y analizar los procesos políticos, económicos y sociales que se ejercen en la empresa comunitaria de la comunidad indígena de Cherán. La comunidad se encuentra viviendo un proceso que da apertura a analizarse desde posturas más amplias: anticoloniales, anti sistémicas, diferentes a las imperantes, con conceptos propios o adaptados a las realidades indígenas: comunidad y comunalidad, y del propio desarrollo local, postura que se encuentra en construcción y abiertas al debate. Es entonces que el recorrido teórico queda enmarcado en una multidisciplinariedad, tomando conceptos desarrollados en la economía, ecología, política, antropología, sociología, etc, a causa precisamente de la complejidad real del caso de estudio. Existe una heterogeneidad de entendimiento y de horizontes marcados dentro de la misma comunidad y de la empresa comunitaria. En este sentido, se intentó proponer una ruta de análisis específica para la empresa comunitaria de Cherán.

Partiendo desde la lógica empresarial, la empresa comunitaria no tiene razón de ser, le falta productividad, competitividad y márgenes de ganancia más amplios, sólo es autosuficiente económicamente, por lo que no puede ser analizada ni vista como una empresa tradicional privada. Más bien es una organización productiva alternativa a la unidad económica del capital. En sus procesos se observan una forma de organización productiva más incluyente, equitativa, solidaria, reciproca debido a la forma en la que se toman decisiones y se distribuyen los excedentes económicos entre los trabajadores y apoyos para la comunidad.

Por lo tanto, podemos decir que la gestión de la empresa comunitaria de Cherán guarda muchas similitudes con las empresas sociales de economías alternativas al capital. No podemos mencionar que la empresa comunitaria es de capital en el sentido de que no existe propiedad privada, no hay explotación de trabajo y su forma de toma de decisiones es democrática. Es decir, no replica la misma sintonía que una empresa privada, sino busca la reproducción de sus miembros y sus familias, satisfaciendo distintas necesidades humanas, tanto axiológicas como existenciales, no sólo las económicas. Además, reproduce la forma de vida de la comunidad, en otras palabras, la empresa comunitaria ayuda a reproducir la vida comunitaria, esto porque, se replican y fortalecen los propios sistemas de organización comunitaria: las asambleas para la toma de decisiones, la faena, el servicio, la demarcación territorial, y el ejercicio de sistemas comunitarios propios como forma de impartición de justicia. Fortalece las características, principios y valores que distinguen a la comunidad originaria, ejercen su comunalidad.

Se puede observar la existencia de elementos que enuncian relaciones sociales distintas a las del capital (no hay explotación hombre por el hombre), como parte de una práctica de ascendencia cultural de una racionalidad distinta a la racionalidad instrumental de mercado. Es decir, la racionalidad de mercado representa los intereses del capital y busca los medios más eficientes para el logro de la máxima ganancia, por su parte la racionalidad comunalista ejerce distintos modos de aprovechamiento forestal. En las comunidades indígenas estos modos han sido apegados a una forma definida de pensar, en términos de ascendencia cultural (cosmovisión, ritualidad, espiritualidad) que hacen de estas prácticas tradicionales un modo sustentable de aprovechamiento (Marañón, 2014).

No podríamos concluir esta contribución sin referir a los nuevos escenarios y desafíos que, por un lado, tiene la empresa comunitaria y por el otro la comunidad. Esto, en el sentido de fortalecer el proyecto político y de reivindicación de la comunidad y por el otro, la presión de la empresa, como un ente crematístico, de interactuar con el mercado y sus reglas.

La experiencia de la empresa comunitaria de Cherán actualmente arroja un elevado apego a los valores comunitarios y de desarrollo local como ámbito de

análisis. Se tiene un enorme potencial con estos valores, sin embargo, no se debe descuidar la parte técnica administrativa que el propio mercado exige.

Crear una comisión negociadora entre los encargados de las empresas comunitarias, siempre presionadas por la competitividad del mercado, y la asamblea comunal que resguarda el bien común. Esta comisión negociadora tiene que facultarse para realizar estudios ambientales y de manejo forestal sustentable. Considerar algunas (no todas) hectáreas de las devastadas, realizar plantaciones comerciales, esto a consideración de expertos en la materia.

Dentro de la tensión entre la democracia y la eficiencia empresarial, se debe crear parámetros específicos de participación. Muchas de las decisiones son demasiados consensadas, algunas sin argumento válido, por lo que se tienen que crear una serie de normas en un corto plazo que regulen toda participación. A largo plazo es necesario un centro de capacitación que permita a todos los postulados a integrar a la empresa comunitaria tener las habilidades básicas y de los trabajos técnicos.

Las empresas comunitarias de Cherán se encuentran en un punto donde pueden a partir de su apego con los principios comunitarios y de cohesión, consolidar su organización y crear horizontes colectivos y homogéneos en la promoción de un desarrollo local.

Por sí sola, la empresa comunitaria no puede generar un desarrollo local acorde a la comunidad indígena. No está diseñada y ni se piensa que la organización establezca un “polo” de desarrollo, sino más bien que la organización ayude dentro de sus posibilidades a fortalecer el proyecto político y de comunidad.

Por otra parte, las políticas públicas del sector forestal ha rompido y corrompido las formas tradicionales de aprovechamiento forestal, sin embargo, la comunidad ha configurado modos innovadores de sobrepasarlas, configurándose en una forma no lineal, sino que de acuerdo a las necesidades históricas concretas. La lucha de las comunidades indígenas, va enfocada a rescatar su libre determinación, es preciso que las políticas en materia forestal tengan un margen en la que las comunidades puedan ejercer sus modos tradicionales de aprovechamiento forestal y que se les

permita, ser responsables de su propio recurso. Empero de educación a las nuevas generaciones en la forma ascendente cultural del recurso forestal.

Bibliografía

Acosta, Alejandro; Sastre, Susana y Ramos, Mario (2010). Gestión Forestal Comunitaria. México: CONAFOR.

Ander-Egg, Ezequiel (2007). Acción municipal, desarrollo local y trabajo comunitario. Universidad Bolivariana de Venezuela. 1ª Ed.

Bárceñas, Erika (12 de octubre de 2015). Cherán en proceso de la lucha de los pueblos indígenas por el reconocimiento de sus derechos. En Michoacán3.0. Recuperado: <http://michoacantrespuntocero.com/cheran-en-el-proceso-de-la-lucha-de-los-pueblos-indigenas-por-el-reconocimiento-de-sus-derechos/>

Barkin, David (S/F). La construcción de soluciones locales para la justicia ambiental. UAM-Xochimilco.

Barton, David y Merino, Leticia (2004). La experiencia de las comunidades forestales en México. México: INE-SEMARNAT.

Bartra, Armando (1991). Organizaciones Rurales de Productores. Pros, Contras y Asegures de la "Apropiación del Proceso Productivo". En Partidos Políticos, Núm. 39,

Beals, Ralph (1992). Cherán: un pueblo de la Sierra Tarasca. México, El Colegio de Michoacán, Zamora, Michoacán

Boisier, Sergio (2001). "*Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando?*". En Madoery, Oscar y Vázquez Barquero, Antonio (eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas del desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario, 2001.

Boyer, Cristhoper (2007). Terrenos en disputa. La reglamentación forestal y las respuestas comunitarias en el noreste de Michoacán 1940-2000. En Barton, D.; Merino, L. y Barry D. (2007) Los bosques comunitarios de México Manejo sustentable de paisajes forestales. SEMARNAT/INE/CCMSS/UNAM

Bray (agosto, 2011). Las Políticas Públicas y el Desarrollo Forestal en México: Una Historia de Éxitos y Retos. Ponencia presentada en el Seminario Internacional

sobre Evaluación de Políticas Publicas forestales, México, D.F. Recuperado en: http://www.ccmss.org.mx/descargas/Las_politicas_publicas_y_el_desarrollo_forestal_en_Mexico_una_historia_de_exitos_y_retos.pdf

Burlastegui, M. (s/f). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. Colombia, Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado en: <http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>

Cabrera, Carlos (2015). Evaluación social de política pública para el desarrollo. Un enfoque económico, social y ecológico. México: UMSNH-UAM.

Calderón, Marco (2004). Historias, procesos políticos y cardenismos. México, El Colegio de Michoacán, Zamora, Michoacán

Carabias, Julia; Provencio, Enrique y Toledo, Carlos (1993). Cultura tradicional y aprovechamiento integral de recursos naturales en tres regiones indígenas de México. En Enrique Leff y Julia Carabias (coordinadores) *Cultura y manejo sustentable de recursos no renovables*. Miguel Ángel Porrúa – Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Humanidades, UNAM. México, D.F.

Cárdenas (2003). Lázaro Cárdenas: Apuntes. Una selección. Universidad Nacional Autónoma de México Centro de Estudios de la Revolución Mexicana Lázaro Cárdenas, A.C. México.

Carlsen, Laura (1999). Autonomía indígena y usos y costumbres: la innovación de la tradición. En Revista Chiapas, Recuperado en: <http://www.revistachiapas.org/No7/ch7carlsen.html>

Carrasco, Daniela (2015). Creando bosque: estrategias, resistencias y usos del bosque en la comunidad de Cherán, Michoacán. Tesis Maestría en Antropología Social; Universidad Iberoamericana

Castille, Pierre (1974). Cherán: la adaptación de una comunidad tradicional de Michoacán. México, Secretaría de Educación Pública/Instituto Nacional Indigenista.

CBC; GIRA A.C. C.E., (2015). Atlas Cartográfico Comunitario. CBC; GIRA

A.C.,

Cedeño y Pérez (s/f). La legislación forestal y su efecto en la restauración en México. Recuperado en: <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/467/cedenoyperetz.html>

Cedeño, Heidi y Pérez, Diego (s/f). La legislación forestal y su efecto en la restauración en México. Centro de Investigaciones en Ecosistemas, Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en: <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones2/libros/467/cedenoyperetz.html>

Cendejas, Josefina; Arroyo, O. y Sánchez, A. (2015). Comunalidad y buen vivir como estrategias indígenas frente a la violencia en Michoacán: los casos de Cherán y San Miguel de Aquila. En *Pueblos y fronteras digital*, volumen 10, número 19. Pp. 257-284

Collin, Laura (2008). *La Economía Social y Solidaria*. México, DEI (Departamento Ecuménico de Investigaciones).

Collin, Laura, & Torres, A. (2007). *Normas para la Operación de Empresas Sociales*. MIMEO.

Coraggio, José (2005). *Economía de trabajo*. S/f

Coraggio, José (2013). *La Economía Social y Solidaria y el papel de la Economía Popular en la estructura económica*. Quito, Ecuador.

Corona, Elena (2003). *Formación de profesores desde la diferencia étnica: una experiencia de educación alternativa en la Escuela Normal Indígena de Michoacán*. Tesis de Maestría en Pedagogía, UNAM, México, D.F.

Cubbage, Davis, Mollenhauer y González (2013). *Competitividad y Acceso a Mercados de Empresas Forestales Comunitarias en México*. México: CONAFOR

Custodio, A. (2013). *Epistemología del desarrollo, América Latina y las teorías de la CEPAL, 1970-2010*. *Rebelión*.

Chapela, Francisco (1999). "Emergencia de las organizaciones sociales de Oaxaca: la lucha por los recursos forestales". *Alteridades*, vol. 9, núm. 17, (pp. 105-

112), Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa , Distrito Federal, México

Chiroque, H. y Mutuberría, V. (S/F). *Perspectiva y aportes desde la Economía Comunitaria como alternativa para el desarrollo de "otra economía" en Latinoamérica.*

De Sousa Santos, B. (2011). *Epistemologías del sur. Utopía y praxis latinoamericana*, vol. 16, núm. 54, pp. 17-39 universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Díaz, Floriberto (2004). "Comunidad y Comunalidad". En *diálogos en la acción*, segunda etapa (pág. 365 – 373). Rescatado: <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Comunidad.%20y%20comunalidad.pdf>

Díaz, Héctor (2011). *Autonomía regional, la autodeterminación de los pueblos indios.* México: Siglo XXI editores.

Dietz, G. (S/f). *La comunidad P'urhépecha como cultura híbrida: regionalizaciones y localizaciones de "lo indígena" en México.* Diálogos Latinoamericanos

Dussel, Enrique (2006). *20 tesis de política.* CREFAL, Siglo XXI. México

Escobar, Arturo (2016). *Autonomía y diseño: la realización de lo comunal.* Ed. Universidad de Cauca.

Espín Díaz, J. L. (1986). *Tierra Fría, tierra de conflictos en Michoacán.* Gobierno del Estado de Michoacán – COLMICH. Zamora, Mich.

Florescano, Enrique (2003). *Etnia, Estado y Nación.* México: Taurus.

Frederick Cabbage et al. (2013). *Competitividad y Acceso a Mercados de Empresas Forestales Comunitarias en México.* PROFOR/CONAFOR, México

Fuentes, Antonio y Paleta, Guillermo (2015). *Violencia y autodefensas comunitarias en Michoacán, México.* En *Iconos, Revista de Ciencias Sociales*, núm. 53, septiembre-, 2015, pp. 171-186 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Quito, Ecuador.

García, Nicasio (2012). Desarrollo comunitario: una estrategia de desarrollo local y regional en los valles abajeños de Guanajuato. México: ININEE-UMSNH.

Garibay, Claudio (2008). Comunalismos y liberalismos campesinos. COLMICH, Zamora, México.

Gerez F., P. Y Purata P., S. (2008). Guía práctica forestal de silvicultura comunitaria. México, conafor – procymaf.

Giraldo, Julio (1982) Metodología de extensión agrícola. Documento de trabajo. Sin Definir. (No publicado) - See more at: <http://www.bdigital.unal.edu.co/56/#sthash.OQoJNLTP.dpuf>

González, Pablo (s/f). “Colonialismo interno, una redefinición”. 23/dic/2015, de Clacso, Sitio web: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/marxis/P4C2Casanova.pdf>

Gudynas, Eduardo (2011). “Buen vivir: germinando alternativas al desarrollo”. Alai, núm. 426: 1-20. Quito.

Gudynas, Eduardo y Acosta (2008). El buen vivir más allá de desarrollo. *Quehacer*. Ecuador.

Gutiérrez, E. y Gonzales, E. (2010). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable. Construcción de un enfoque multidisciplinario. México: Siglo veintiuno editores.

Hernández, Humberto (2014). Hombres y mujeres de madera: deforestación, género y estrategias familiares de vida en la comunidad P’urhépecha de San Miguel Pomacuarán. Tesis Maestría en desarrollo rural. Universidad de Chapingo

Hidalgo (2011). Cooperativismo, economía popular y desarrollo local. Presentación para el Panel Temático: El Cooperativismo y la Economía Solidaria Ante el Escenario Actual de la Economía Mexicana, como parte del Tercer Encuentro Nacional de la Redcoop. Morelia, Michoacán, México, 25 a 27 de agosto de 2011

Hinkelamert, Franz. (2003). El sujeto y la Ley: El retorno del sujeto reprimido. Costa Rica: Euna.

Hinkelammert, Franz (2010). La maldición que pesa sobre la ley: Las raíces del pensamiento crítico en Pablo de Tarso. Primera edición, San José: Costa Rica, (Colección Universitaria).

Jaffee, Daniel. "Confronting Globalization in the Community Forests of Michoacán, México: Free Trade, Neoliberal Reforms, and Resource Degradation". Latin American Studies Association (LASA) Congress. Guadalajara México: LASA, May 17-19, 1997, pp. 21.

Jóvenes en Resistencia Alternativa JRA (2011). Pensar las Autonomías. México: Sísifo ediciones, Bajo tierra.

Leco, Casimiro (2000). La educación socialista en la Meseta P'urhépeha, 1928-1940. Instituto Michoacano de Ciencias de la Educación. México, 210 Pp.

Leco, Casimiro (2003). "La migración temporal con visas H2-A en un pueblo de la Sierra purhépecha", en: Gustavo López Castro (coord. edit.) Diáspora michoacana, México, El Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán, pp.307- 335.

Leco, Casimiro (2009). Migración Indígena a Estados Unidos. Purhépechas en Burnsville Norte Carolina. México, UMSNH/ ININEE/CIMEXUS CIC/FH/Secretaría del Migrante.

Leco, Casimiro y Hernández, Jorge (2011). "El programa de la contratación: michoacanos en Estados Unidos, Alaska y Canadá", en: Migración internacional. Movilidad poblacional en el mundo. México, UMSNH/ININEE/Universidad de Guanajuato/Secretaría del Migrante.

Leco, Casimiro y Tehandon, José (2008). La Escuela Normal Indígena de Michoacán. Historia, Pedagogía e Identidad Étnica. México, UMSNH/ININEE/Escuela Normal Indígena de Michoacán, 154 Pp.

Lemus, Francisco (2010). Empresas comunales como factor de desarrollo local: el caso de Nuevo San Juan Parangaricutiro. Tesis de Licenciatura, FEVAQ - UMSNH

López, Francisco (2005). Territorios indígenas y conflictos agrarios en México. En Kay, Cristóbal, "Estructura agraria, conflicto y violencia en América Latina", en *Revista Mexicana de Sociología*, 4/2001, Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 159- 160.

López, Francisco (2011). Las autonomías indígenas en América Latina. En *Pensar las autonomías* (pág. 71-106). México: Sísifo editores, Bajo tierra.

López, R. (2007). El empoderamiento del manejo forestal comunitario en Oaxaca. La Unión de Comunidades Forestales y Ejidos de Oaxaca, 1985-1996. En Barton, D.; Merino, L. y Barry D. (2007) Los bosques comunitarios de México Manejo sustentable de paisajes forestales. SEMARNAT/INE/CCMSS/UNAM

Lozano, Katia (2007). El desarrollo local como método de análisis: los claroscuros de su complejidad. En Rosales ortega Roció (2007) *Desarrollo local: Teoría y prácticas socio territoriales*; Universidad Autónoma Metropolitana; Porrúa; México. Pp. 99 – 121

Lumholtz, Carl (1904). El México desconocido. En: <https://archive.org/details/elmxicodesconoc00lumhgoog>

Marañón, Boris (2014). Buen vivir y descolonialidad: crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales. Primera edición. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas

Marín, José (2012). Crecimiento y desarrollo de empresas comunitarias. Caso de estudio en el estado de Oaxaca. IPN, México.

Martínez Luna, Jaime (2009). *Eso que llaman comunalidad* . Culturas Populares, CONACULTA/Secretaría de Cultura, Gobierno de Oaxaca/Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca, AC. 190 pp.

Martínez, Jorge (2002). "El desarrollo regional en el marco de la modernidad e industrialización". *Revista Realidad Económica*, Núm. 12 pp. 22-28

Martínez, Jorge (2012). "Comunidad, identidad y desarrollo de las cooperativas". *Revista Otra Economía*, Núm. 6 (10) pp. 3-10.

Martínez, Jorge (2017). San Francisco Cherán; Una lucha comunitaria por la autonomía, la reapropiación territorial y la identidad. Texto inédito proporcionado por el autor.

Martínez, Rubén. (2001). *Crossing Over: A Mexican Family on the Migrant Trail*. New, York, United States, Published by Metropolitan Books/Henry Holt and Company.

Max-Neef, M.; Elizalde, A.; Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana, opciones para el futuro*. España: biblioteca cf+s. Recuperado en: <http://habitat.aq.upm.es>

Merino, L. y Segura, G. (2007). Las políticas forestales y de conservación y sus impactos en las comunidades forestales en México. En Barton, D.; Merino, L. y Barry D. (2007) *Los bosques comunitarios de México Manejo sustentable de paisajes forestales*. SEMARNAT/INE/CCMSS/UNAM

Nava, Eduardo (2006). *Michoacán bajo el porfiriato*. UMSNH/FEVAQ. Morelia, México

Nelson, Kirsten (2000). *Remaking gender and citizenship in a Mexican indigenous community*. Tesis doctored of Philosophy, Washington, D.C., University of Washington, United State, 287 pp.

Nisbet, Robert (1986). La idea del progreso. *Revista Libertas*: Instituto Universitario ESEADE. Recuperado en: http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/45_2_Nisbet.pdf

Ojeda, Lorena (2015). Cherán: el poder del consenso y las políticas comunitarias. En *creativecommons*, volumen 7, 2015. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.3998/pc.12322227.0007.007>

Patzi, Félix (2013). *Tercer sistema. Modelo comunal: propuesta alternativa para salir del capitalismo y socialismo*. La Paz, Bolivia: All Press ed.

Pedroza, Ángel (2009). *K'erí uantakua: minhuarhikua ka uantakua Cherán Anapu=Territorio y lengua en la tradición oral de Cherán*. CNCA/DGCP/URM, Morelia, Mich., 122Pp.

Piñeiro, Camila (2011). *Cooperativas y socialismo: una mirada desde Cuba*. Editorial Caminos, La Habana Cuba. 420 Pp.

Proudhon (s/f). *El principio federativo*

Ramírez, Ana (2001). "Migración ilegal de mujeres de la comunidad de Cherán hacia los estados Unidos", en: *Álvaro Ochoa Serrano (coord.) ... y nos volveremos a encontrar*. México, El Colegio de Michoacán/CIDEM, Pp. 153-161.

Ramírez, Ana (2002). *La vida cotidiana de las mujeres purhépecha de Cherán y la reconstrucción de la identidad de género*. Tesis de Maestría en Estudios de las Tradiciones. El Colegio de Michoacán, Zamora, Mich.

Ramírez, Ana, *et al.* (1997). *Mujer, sida y estigma social: un estudio de caso en la comunidad de Cherán: Michoacán*. Tesina de Licenciatura en Sociología, México, D.F., Universidad Autónoma Metropolitana unidad Xochimilco.

Rendón, J. (2003). *La comunalidad, modo de vida de los pueblos indios (Vol. I)*. México: CONACULTA.

Rojas, Raúl (2011). *Guía para la realización de investigaciones sociales*. México: plaza y Valdés editores.

Román, Denisse (2014). *El espejismo del orden. Etnografía histórica sobre política local en Cherán, Michoacán (1856-2014)*. Tesis Doctoral, Doctorado en Antropología Social, COLMICH, Zamora; Michoacán

Rosas, B., M. y Lara, R., R. (2013). *Empresas forestales comunitarias y cooperativismo autogestionario: una aproximación teórica - practica*. En *Iberoamérica* Vol.15 No.1 [2013. 6]: 237 270

Sampieri, H. R., Collado, F.C. y Lucio, B. P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Santillán, Víctor (2014). *El ejercicio del poder desde la resistencia indígena: Cherán, Michoacán 2011-2014*. Tesis de Maestría en Ciencias Sociales: FLACSO, México.

Sunkel, O. y Paz, P. (1985). El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo. 18 edición, México: Siglo Veintiuno Edits.

Tehádon, José (2000). Cherán y su alimentación tradicional indígena. Morelia, Mich., PACMIC, 100 Pp.

Thwaites, Mabel (2004). La autonomía como búsqueda, el Estado como contradicción. Buenos Aires: Prometo Libros.

Tissot, M. (2000). Programa de Empresas Comunitarias. Preguntas y Respuestas sobre la empresa comunitaria. Colombia: Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Libre Seccional Cali.

Toledo y Ortiz (2014). Regiones que caminan hacia la sustentabilidad. Universidad Iberoamericana, Puebla: CONACYT, México.

Toledo, Víctor (2013). El metabolismo social: una nueva teoría socioecológica. En *Relaciones* 136, pp. 41-71.

Toledo, Víctor (2015). Comunalidad: el poder subversivo de la cooperación. Artículo publicado en *La Jornada* 27/10/2015.

Torani, Matteo (2010). "Medicina tradizionale e migrazione in una comunità indígena del Michoacán (Messico)", Tesi di Laurea, Facoltà di Lettere e Filosofia corso di Laurea in Disciplina Etno- Abtropicologiche (Laurea Specialistica), Sapienza Università Di Roma, Roma, Italia.

Torres, Guevara y Barton (s/f). La economía de la administración del manejo comunitario forestal en México: un estudio de caso en El Balcón, Tecpan, Guerrero.

Trujillo, Claudia (2011). Desarrollo local y empresa comunitaria en Nuevo san Juan Parangaricutiro. Tesis de Maestría en Ciencias del Desarrollo Local. UMSNH-FEVAQ, Morelia.

Valdez, O. y Negreros, P. (s/f). El manejo forestal comunitario en México. Universidad Veracruzana

Vázquez León, Luis (1987) Cambio y continuidad en la comunidad indígena tarasca de la sierra. La evolución política de Santa Cruz Tanaco. Tesis de maestría. Centro de Estudios Antropológicos. El Colegio de Michoacán.

Vázquez, Antonio (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales, Núm. 11, pp. 183-210.

Vázquez, Luis (1992). Ser indio otra vez. La purepechización de los tarascos serranos. CONACULTA, México, DF

Velázquez, V. (2013). *Deconstrucción del territorio comunal. El movimiento étnico autonómico en San Francisco Cherán, Michoacán*. Tesis de Antropología Social, CIESAS, México, D.F.

West, R., (1945). Cultural Geography Modern Tarascan Area. Smisionian Institute, Washington, United States.

Entrevistas realizadas:

Arnulfo Macías Chávez, primer presidente del Comisariado de Bienes Comunales (1986-1988). En Cherán, Michoacán. 25/04/16.

Fidel Torres, presidente del Comisariado de Bienes Comunales (2002-2005). En Cherán, Michoacán. 26/05/20

Gregorio Uribe, presidente del Comisariado de Bienes Comunales (1988-1991) y líder del FDN local. En Cherán, Michoacán. 24/05/20

Hugo Campanur, Concejo Mayor de Cherán 2015-2018. En Cherán, Michoacán. 19/04/20

Hugo Romero, actual gerente del aserradero. En Cherán, Michoacán. 15/10/2016

Ignacio Soto, actual gerente del vivero. En Cherán, Michoacán. 19/04/20

Isabel, encargada actual del área de ventas del aserradero comunal. En Cherán, Michoacán. 15/10/2016

Jerónimo, campesino y comunero de Cherán. En Cherán, Michoacán. 23/05/2016

Lorenzo, parte del primer Comisariado de Bienes Comunales. En Cherán, Michoacán. 25/04/20

Pedro Rivera, gerente del aserradero 2012-2015. En: <https://www.youtube.com/watch?v=TYr2bUvv47E>

Raúl Macías, primer administrador del aserradero comunal. En Cherán, Michoacán. 24/05/20

Rosalío Guardián, titular del consejo de bienes comunales 2012-2015, Cherán, 15/08/2015.

Salvador Ceja, tesorero de la comisión del aserradero comunal de CBC. En Cherán, Michoacán. 20/04/2016

Salvador Chapina, campesino y comunero de Cherán. En Cherán, Michoacán. 23/05/2016

Tomas Hurtado, campesino y comunero de Cherán. En Cherán, Michoacán. 26/01/2016

Ventura Juárez, contador del aserradero comunal. En Cherán, Michoacán el 11/06/2016

Vicente Sánchez, encargado del vivero (2012-2015) y actualmente titular del CBC. En Cherán, Michoacán, 19/04/20.

Fuentes hemerográficas

Periódicos y medios de Michoacán

- Quadratín
- El Sol de Morelia
- La Jornada Michoacán
- La Voz de Michoacán
- Cambio de Michoacán

Periódicos y medios nacionales

- El Economista
- El Financiero
- El Universal
- Excélsior
- La Jornada

Archivos

- Archivo de la delegación Michoacán de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)
- Archivo de la Comisión Forestal de Michoacán
- Archivo Histórico Municipal de Cherán
- Archivos personales de ex-representantes de la comunidad

Anexo

Anexo 1. Aprovechamiento anual propuesto en estudio dasonómico 1984-1992 (metros cúbicos)

Anualidad	Genero botánico	Cortas sucesivas	Cortas selectivas	Total
1	Pino	31,914	10,348	42,262
	Oyamel	000	3,652	3,652
	Encino	17,605	6,352	23,957
	O. hojosas	2840	1,487	4,327
	Total			74,198
2	Pino	32,143	10,355	42,498
	Oyamel	000	7,652	7,625
	Encino	19,755	6,780	26,535
	O. hojosas	2,530	1,865	4,395
	Total			81,053
3	Pino	32,894	10,393	43,287
	Oyamel	000	3,872	3,872
	Encino	23,423	7,558	31,081
	O. hojosas	7,536	2,215	9,751
	Total			87,991
4	Pino	32,799	10,426	43,225
	Oyamel	000	3,486	3,486
	Encino	37,940	7,044	44,984
	O. hojosas	9,078	1,530	10,608
	Total			102,303

Anualidad	Genero botánico	Cortas sucesivas	Cortas selectivas	Total
5	Pino	33,047	10,363	43,410
	Oyamel	000	2,954	2,954
	Encino	33,252	4,758	38,010
	O. hojosas	6,765	969	7,734
	Total			92,108
6	Pino	32,188	10,482	42,670
	Oyamel	000	3,234	3,234
	Encino	26,331	5,395	31,726
	O. hojosas	6,247	1,368	7,615
	Total			85,245
7	Pino	31,957	10,355	42,312
	Oyamel	000	3,061	3,061
	Encino	26,405	5,342	31,747
	O. hojosas	3,072	1,057	4,129
	Total			81,249
8	Pino	32,899	10,094	42,993
	Oyamel	000	2,857	2,857
	Encino	27,430	7,705	35,135
	O. hojosas	3,527	1,106	4,633
	Total			85,618

Fuente: elaboración propia en base a Estudio Dasonómico, Tomo I, 1984.

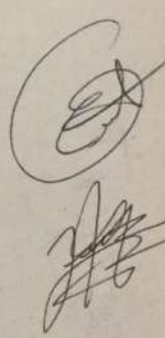

Anexo 3. Donaciones y apoyos hasta 1996

UNIDAD DE PRODUCCION FORESTAL COMUNAL
DE CHERAN, MICHOACAN.

"REACCION DE DONACIONES Y APOYOS - - - -"

=====

<u>CONCEPTO:</u>	<u>VOL. P.T</u>
=====	=====
1.- MODULO DE HONGOS	5,812.475
2.- VIVERO FTAL. COMUNAL	12,079.402
3.- UNIDAD MEDICA RURAL B/PRIMERO	320.000
4.- IGLESIA	780.000
5.- ESC. SEC. TECNICA	1,500.000
6.- TIENDA DE RESINEROS	41.250
7.- ESC. PRIM. ISSAC ALCAZAR	300.000
8.- MAQUILA AL PUENTE EL CALBARIO	1,987.500
9.- POSA SEPTICA DE PARACHO	300.000
10.- PUENTE DE LA CALLE MATAMOROS	200.000
11.- ESC. PRIM. EMILIANO ZAPATA	270.000
12.- UCODEFO NUM. 6	180.000
13.- SECRETARIA DE MAGRICULTURA	3,000.000
14.- CALLE ALLENDE	598.666
15.- DELEGACION DE TRANSITO	250.000
16.- COLEGIO DE BACHILLERES	300.000
17.- SERVICIOS TECNICOS	13,413.664
18.- JUDICIAL DEL ESTADO	1,000.000
19.- ESC. PRIM. ISSAC ALCAZAR	40.000
20.- BANDA DE MUSICA	210.000
21.- UCODEFO NUM. 6	167.000
22.- JOSE GRO. GRO.	120.000
23.- ESTUFA DE SECADO.	3,000.000
	<u>45,869.957 P.T</u>
	=====

16

Anexo fotográfico

Anexo 1. Aprovechamiento forestal tradicional



Foto: Comunero elaborando tejamanil
Fuente: en archivo personal del autor

Anexo 2. Tala-montes en la región Purhépecha



Fotos: Tala-montes
Fuente: en archivo personal del autor

Anexo 3. Aserradero Comunal San Francisco



Fotos: Astilladora
Fuente: en archivo personal del autor



Fotos: sierra cintas
Fuente: en archivo personal del autor

Anexo 4. Bloquera comunal San Francisco



Fotos: Bloquera comunal
Fuente: en archivo para la elaboración del artículo "Las otras empresas" por Luis Ramírez-Homo Vespa

Anexo 5. Vivero Comunal San Francisco



Fotos: Vivero Forestal
Fuente: en archivo para la elaboración del artículo "Las otras empresas" por Luis Ramírez-Homo Vespa



Anexo 6. Asambleas en torno a las empresas

comunitarias



Fotos: Varias
Fuente: en archivo personal del autor