



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA RURAL

TESIS

**"EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN COMUNITARIA PARA
EL DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE EN LA REGIÓN DE
CHIGNAHUAPAN - ZACATLÁN, PUEBLA. ESTUDIO DE CASO, EJIDO
PIEDRA ANCHA SEGUNDA AMPLIACIÓN (1975-2014)"**

**QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
DE DOCTOR EN CIENCIAS EN CIENCIAS AGRARIAS**

QUE PRESENTA:

JUAN ANTONIO CALLEROS COLONI



DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA
DEPTO. DE SERVICIOS ESCOLARES
OFICINA DE EXÁMENES PROFESIONALES

Diciembre 2014



**EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN COMUNITARIA PARA EL
DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE EN LA REGIÓN DE CHIGNAHUAPAN-
ZACATLÁN, PUEBLA. ESTUDIO DE CASO, EJIDO PIEDRA ANCHA SEGUNDA
AMPLIACIÓN (1975-2014)**

Tesis realizada por Juan Antonio Calleros Coloni bajo la dirección del Comité
Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para
obtener el grado de:

DOCTOR EN CIENCIAS EN CIENCIAS AGRARIAS

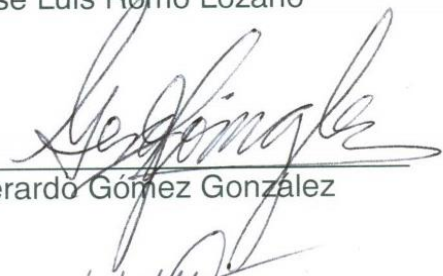
Director:


Dr. Juan de la Fuente Hernández

Asesor:


Dr. José Luis Romo Lozano

Asesor:


Dr. Gerardo Gómez González

Lector Externo


Dr. Víctor Mendoza Castillo

AGRADECIMIENTOS

A los miembros de mi comité asesor.

Al Dr. Juan de la Fuente Hernández, por su atinada dirección, por su confianza y la solidaridad recibida durante el transcurso del Doctorado.

Al Dr. Gerardo Gómez González, por sus valiosas orientaciones, como maestro, como asesor, y por su actitud fraterna.

Al Dr. José Luis Romo Lozano, le agradezco su apoyo incondicional, así como sus observaciones y comentarios durante el proceso de la investigación.

Al Dr. Víctor Mendoza Castillo, por aceptar participar como lector externo, por sus valiosos comentarios, que dieron oportunidad de mejorar el trabajo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología –CONACYT- por el apoyo otorgado para la realización de mis estudios de Doctorado.

Al Departamento de Sociología Rural, por la formación profesional recibida. A su administración por la confianza y ayuda en todas las etapas del Doctorado.

EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN COMUNITARIA PARA EL DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE EN LA REGIÓN DE CHIGNAHUAPAN-ZACATLÁN, PUEBLA. ESTUDIO DE CASO, EJIDO PIEDRA ANCHA SEGUNDA AMPLIACIÓN. (1975-2014)

THE PROCESS OF FORMATION OF THE COMMUNITY INSTITUTION FOR SUSTAINABLE FORESTRY DEVELOPMENT IN THE REGION CHIGNAHUAPAN-ZACATLÁN, PUEBLA. CASE STUDY, EJIDO PIEDRA ANCHA SECOND EXTENSION

Juan Antonio Calleros Coloni¹
Dr. Juan de la Fuente Hernández²

RESUMEN

La actividad forestal ha sido tradicionalmente la más atrasada de la agricultura nacional. Los resultados de las estrategias, políticas y leyes forestales, están a la vista: en la mayoría de las zonas con potencial de aprovechamiento, prevalece la destrucción, el abandono, atraso, miseria y una marcada alteración ecológica. Tendencias que se acentúan con la privatización generalizada de los servicios técnicos forestales y lo limitado de éstos, con respecto a las necesidades de capacitación y orientación técnica de los núcleos agrarios poseedores de los recursos forestales.

En este cuadro de degradación, empobrecimiento y deterioro ambiental, en los últimos años han surgido y desarrollado una serie de experiencias colectivas integradas por dueños y poseedores del recurso forestal. Una de las experiencias que ha logrado continuidad en su proyecto común es el ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación, ubicado en el municipio de Chignahuapan, Puebla. Se trata de una acción colectiva ejidal con treinta y seis años de producción forestal ininterrumpida, que en la actualidad muestra un avance alentador en términos económico-productivos y de bienestar social.

El eje analítico conceptual tiene como propósito entender los procesos de desarrollo rural en términos de las acciones de los actores participantes, de las relaciones que se estructuran entre ellos y con otros actores, de la intervención estatal, efectuada mediante el Programa de Desarrollo Forestal Puebla. Se trata, en suma, de una investigación cuyo enfoque de análisis es de naturaleza cualitativo. Frente a los empeños oficiales por privatizar el patrimonio de comunidades y ejidos, el ejemplo del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación se manifiesta como una opción viable, rentable, productiva y sostenible en el ámbito silvícola nacional. De ahí la pertinencia de la investigación y su oportunidad para configurar una alternativa operativa innovadora, para las estrategias de desarrollo forestal, en ejidos y comunidades forestales de nuestro país.

Palabras clave: Proceso de formación, institución comunitaria, desarrollo forestal, sostenible.

ABSTRACT

Forestry has traditionally been the most backward subsector of domestic agriculture. The results of the strategies, policies and forest laws are obvious: in most areas with potential for exploitation, destruction prevails, abandonment, backwardness, poverty and a marked ecological disturbance. Trends that are accentuated with widespread privatization of forest technical services and limited in terms of needs for training and technical guidance of agrarian communities, holders of forest resources.

In this picture degradation, depletion and environmental degradation, in recent years a series of collective experiences have emerged, integrated by owners and holders of forest resources. One of these experiences, which has achieved continuity in a joint project, is the ejido Piedra Ancha Second Extension, located in the town of Chignahuapan, Puebla. This is a collective action of the ejido with thirty-six years of uninterrupted forest production and is currently showing encouraging progress in terms of economic-productive and social welfare.

The conceptual analytical axis aims to understand the processes of rural development in terms of the actions of the players involved, relationships that are structured among themselves and with other actors, as well as of state intervention through the Puebla Forest Development Program. It is, in short, a study whose analytical approach is qualitative in nature. Faced with official efforts to privatize the assets of communities and ejidos, the example of ejido Piedra Ancha Second Extension manifests itself as a viable, profitable, productive and sustainable in the national forestry sector. Hence, the relevance of research and opportunity to shape an innovative operational alternative strategies for forest development in forest ejidos and communities of our country.

Key words: Community institution, forestry, sustainable

¹ Tesista

² Director de Tesis

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	7
II. DISCUSIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL	22
La «tragedia de los comunes»	23
El «dilema del prisionero»	25
La «lógica de la acción colectiva»	26
Gobierno de los comunes	29
Institución, organización y acción colectiva.....	32
Acción colectiva y relaciones de poder	34
Estado y políticas de «intervención planeada»	36
Estructura de oportunidades políticas	38
A manera de conclusión.....	42
III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	44
A. Objetivo general.....	44
B. Objetivos particulares	45
C. Hipótesis general.....	45
D. Hipótesis particulares	46
E. Indicadores	46
F. Técnicas	47
G. Cifras y estadísticas forestales.....	48
H. Estructura formal de la Institución Comunitaria Forestal y de la Unidad de Producción Forestal	50
IV. ANTECEDENTES. El manejo intensivo del bosque	54

La silvicultura en el México posrevolucionario	55
La intervención económica estatal	63
Estimaciones cuantitativas	69
Superficie forestal por ecosistemas y formación vegetal	74
V. RENOVACIÓN Y REORGANIZACIÓN DEL APARATO GUBERNAMENTAL FORESTAL	78
Los Servicios Técnicos Forestales.....	84
El nuevo enfoque tecnológico	89
VI. LA REGIÓN FORESTAL DE CHIGNAHUAPAN-ZACATLÁN, PUEBLA	92
Condiciones ambientales	92
Desarrollo histórico regional reciente	95
El Programa de Desarrollo Forestal como oportunidad de cambio	99
El reto inicial: construir relaciones de confianza	102
Los primeros pasos operativos	105
La Unión de Ejidos Sierra Norte de Puebla: un prometedor proyecto regional que se malogró	111
El fracaso de una empresa con participación comunitaria	117
VII. EL EJIDO PIEDRA ANCHA: LA LUCHA POR LA TIERRA.....	122
Acumulación de experiencia, acomodados y arreglos entre los actores.....	127
VIII. INICIO DE LA GESTIÓN COMUNITARIA FORESTAL	134
Emergencia de la institución comunitaria.....	141
ASAMBLEA GENERAL	142
Primeros tiempos de la silvicultura comunitaria	145
IX. EVOLUCIÓN DE LA AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA FORESTAL	152
Normas y reglas internas	154

Visos del uso sostenible del bosque y bienestar social.....	158
Relaciones de poder, conflicto y cambios en la acción colectiva	160
CONCLUSIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA	171

INTRODUCCIÓN

La actividad forestal ha sido tradicionalmente la más atrasada de la agricultura nacional. Este relego se pone de manifiesto en el hecho de que la silvicultura ha sido un renglón controlado por grupos regionales de poder, o grupos financieros ligados al Estado que administran grandes industrias de celulosa y papel, o de tableros y aglomerados, mismos que en varias zonas del país mantienen formas de producción atrasadas y obsoletas, donde todavía no participan de manera directa en la producción forestal dueños y poseedores de bosques. En términos de los modos y contenidos del control económico y político, dichos grupos mantienen estrechos vínculos con las élites políticas regionales, estatales y federales, lo que les facilita tener bajo su dominio los servicios técnicos forestales y presionar en su favor en la instrumentación de las políticas y programas forestales.

El panorama silvícola se cierra con otra constatación histórica: los dueños y poseedores de bosques, selvas y zonas áridas han sido marginados y prácticamente excluidos de la toma de decisiones del ramo productivo, lo que atañe, incluso, al ámbito local de aprovechamiento.

Los resultados de este orden de cosas, de las estrategias, políticas y leyes forestales, están a la vista: en la mayoría de las zonas con potencial de aprovechamiento, prevalece la destrucción, el abandono, atraso, miseria y una marcada alteración ecológica. Tendencias que se acentúan debido a las políticas forestales instrumentadas en las últimas décadas, con la privatización generalizada de los servicios técnicos forestales y lo limitado de éstos, con respecto a las necesidades de capacitación y orientación técnica de los núcleos agrarios poseedores de los recursos, así como la falta de control y regulación en el mercado de la madera y la industria forestal nacional. Prueba de ello es la caída de la producción nacional maderable: si en el año de 1985 la producción maderable alcanzó los 9.7 millones de metros cúbicos al año, para el año de 2008 la producción cayó a 6.3 millones de metros cúbicos (CONAFOR, 2012).

En este cuadro de degradación, empobrecimiento y deterioro ambiental, en los últimos años han surgido y desarrollado una serie de experiencias colectivas integradas por dueños y poseedores del recurso forestal. Proyectos locales que en medio de una serie de obstáculos y fallas, han tenido la capacidad de organizarse, beneficiarse y asumir una responsabilidad consciente de preservar el recurso forestal, cultivándolo, cosechándolo y apropiándose de todas las etapas de la producción, mediante procesos integrales y sostenidos, sin comprometer la capacidad de los recursos naturales con miras a atender las generaciones futuras (Lovelock, 2006).

Una de las experiencias que ha logrado continuidad en su proyecto común es el ejido de Piedra Ancha Segunda Ampliación, ubicado en el municipio de Chignahuapan, Puebla. Se trata de una acción colectiva ejidal con treinta y seis años de producción forestal ininterrumpida, que en la actualidad muestra un avance alentador en términos económico-productivos y de bienestar social. En el curso de estos años este proyecto ha logrado cimentar un esquema novedoso de participación colectiva en la producción forestal, con resultados palpables en la apropiación del modelo tecnológico empleado. El ejido de Piedra Ancha Segunda Ampliación constituye el estudio de caso de mi investigación.

El ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación observa una distinción que debe enfatizarse: su trayectoria de movilización en la lucha por la tierra. En efecto, fue precisamente la petición agraria por la Segunda Ampliación del ejido Piedra Ancha que inicia nuestra historia. El proceso duró cerca de once años de enfrentamientos con autoridades agrarias, así como gestiones y precariedades económicas del colectivo, y que culminó con la dotación Presidencial de la tierra en 1976.

Otra singularidad de esta experiencia es que el sistema de trabajo de la Segunda Ampliación quedó inscrito ante las autoridades agrarias como colectivo, mientras que el sistema del ejido base de Piedra Ancha y su Primera Ampliación, desde su origen quedaron registrados por decisión propia como parcelados en todas sus posesiones. Esto generó diferencias difíciles de resolver en la práctica. Lo importante a destacar que en el lapso que duró como parte del ejido original, la

Segunda Ampliación logró desarrollar la UPF, alcanzando mejores resultados productivos que el resto del ejido.

La pregunta que guía la investigación es la siguiente: Qué caminos ha seguido y cómo se ha construido la institución comunitaria para el desarrollo forestal sostenible en el ejido de Piedra Ancha Segunda Ampliación.

El lapso de estudio comprende de la constitución formal de la Segunda Ampliación del ejido Piedra Ancha en 1978 hasta nuestros días. Para fines analíticos parto del criterio que la organización ejidal o comunal para la producción forestal, implica diferenciar dos tipos de espacios de participación social: de un lado, el comunitario agrario, compuesto por la asamblea general y las autoridades ejidales o comunales, según el caso; y de otro, el productivo forestal, que denominamos unidad de producción forestal (UPF). Planteamiento del que se desprenden otras interrogantes:

Cómo se construyen los acuerdos y reglas de funcionamiento de la comunidad forestal agraria y de la unidad de producción forestal, en un esquema en el que prevalece el interés colectivo. Cómo se articulan ambos espacios de participación. Qué modelo técnico-económico se adopta en el funcionamiento de la UPF. Qué factores internos favorecen o entorpecen el proyecto productivo. Qué avances productivos se registran y que impacto tienen en la gestión colectiva.

Con el avance de la ciencia y tecnología el concepto de producción forestal ha sufrido modificaciones conceptuales y de objetivos. A lo largo del último siglo han cambiado significativamente las aplicaciones técnicas de manejo de los recursos forestales, lo que se evidencia, por ejemplo, en el hecho que en la actualidad resulta a todas luces insuficiente y limitado considerar como objetivo principal la mera producción de madera. En nuestros días, el manejo técnico sustentable tiene como uno de sus propósitos fundamentales el de la producción de servicios ambientales, y la madera sería solo un subproducto más. De lo que se desprenden otras interrogantes a responder en la investigación:

¿Se puede decir que esta reformulación de conceptos, prácticas y propósitos ha sido asimilada y adecuada por el colectivo de Piedra Ancha? Qué

importancia reviste la internalización de los servicios ambientales y qué efectos tiene en el funcionamiento de la nueva institución.

El surgimiento y primeros años del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación forma parte e ilustra la movilización campesina que tiene lugar en los años setenta, cuando contingentes campesinos reinician la toma de tierras. También coincide y entrelaza con el advenimiento de un equipo de trabajo en la subsecretaría forestal que busca renovar la orientación, sentido y funcionamiento imperantes en el aparato oficial. Esta corriente reformadora, en su empeño por alentar un «desarrollo forestal con campesinos», rompe con cánones y prácticas tradicionales y abre posibilidades para que ejidos y comunidades dueños y poseedores de bosques y selvas de distintas regiones del país, incursionen en el terreno productivo forestal. Se trata de uno de los proyectos pioneros en el ámbito gubernamental rural del México contemporáneo que sitúa en un primer plano al campesino. De modo que con miras a evitar un examen que se restrinja al desarrollo interno del proyecto común, trataré de contestar dos interrogantes más:

Cómo se inserta la emergencia del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación en las movilizaciones campesina de la década de los setenta y qué relaciones se establecen entre el colectivo y los programas oficiales forestales y actores estatales operativos. Cuestiones que implican considerar la inserción del proyecto común en la coyuntura política y en el entorno macroeconómico de aquellos años.

El eje analítico conceptual que emplearé tiene como propósito entender los procesos de desarrollo rural en términos de las acciones de los actores participantes, de las relaciones que se estructuran entre ellos y con otros actores, y de la intervención estatal, efectuada mediante el Programa de Desarrollo Forestal Puebla. Considerando, asimismo, el entorno en el que se inscribe este juego de acciones y vínculos sociales.

El concepto de organización comunitaria debe ser definido y analizado en el sentido más amplio y riguroso posible, porque éste es uno de los factores vitales de la apropiación por parte de los actores involucrados de las etapas iniciales de la producción forestal. Es en la acción colectiva en donde los participantes negocian

sus intereses y anhelos particulares, como parte de sus propias libertades, y a partir de la cual el colectivo negocia sus intereses y propósitos con otros actores, en una interacción que se plasma en acuerdos, normas y prácticas, mismas que dan forma y sentido al proyecto común, y que para nuestro trabajo denominamos proceso de construcción de institución, en nuestro caso inserto en la organización orientada al desarrollo sostenible de la producción forestal.

Retomo la propuesta de la construcción de nuevas instituciones de Elinor Ostrom (2001), quien sostiene que los individuos como las comunidades cuentan con la capacidad para construir acuerdos, normas y reglas –formales e informales–, que les permiten regular su propio comportamiento con miras a lograr la apropiación y aprovechamiento de los recursos de uso común (RUC), en una perspectiva sostenible viable y de largo plazo. Es mediante la creación de normas, reglas y acuerdos que se forman las instituciones y, con ello, la autorganización como vía factible para el aprovechamiento óptimo y sostenible de los RUC.

La construcción de los acuerdos, normas y reglas constituye el corazón de la propuesta de Ostrom. La que complementaremos con la invitación que hace Mancur Olson de escudriñar en el sistema de incentivos y sanciones, con miras a entender el funcionamiento asociativo. Asimismo, en nuestra investigación abordaremos la dinámica institucional desde la óptica de Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990), quienes ubican a las relaciones de poder que establecen los actores participantes en el meollo del desarrollo organizativo. De ahí que analicemos la formación de la institución comunitaria bajo la perspectiva de las relaciones de poder siempre negociadas entre los participantes en el proyecto común.

Para explicar la incidencia del Programa de Desarrollo Forestal en la construcción de la institución comunitaria forestal del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación, manejo la propuesta socio-antropológica de Norman Long en la que interrelaciona lo rural y lo urbano, la agricultura y la industria, la tradición y la modernidad, considerando todos estos elementos como aspectos de una misma

totalidad analítica (Long,2007). De Long considero, asimismo, las nociones de intervención e intervención planeada (Long, 1988), que me ayudarán en el análisis sobre la aplicación del Programa de Desarrollo Forestal puesto en operación en la Región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla, mismo que entre 1975 y 1985 tuvo una gran incidencia en la formación de la UPF de Piedra Ancha.

Finalmente, en aras de encontrar las interacciones que establece la acción colectiva con su entorno sociopolítico, retomamos la propuesta de Sidney Tarrow (2004), quien plantea que para entender un movimiento social hay que precisar, como tarea prioritaria, el cuándo emerge dicha acción, momento que llama estructura de oportunidades políticas (EOP). Es decir, ubicar en el tiempo y en sus circunstancias la movilización social. Dicha inserción nos brindará luces para entender mejor la emergencia y desarrollo particular que sigue la institución comunitaria ejidal de Piedra Ancha.

Se trata, en suma, de una investigación cuyo enfoque de análisis es de naturaleza cualitativo. Sin embargo, al tratarse del estudio de un proyecto de desarrollo que involucra el rubro productivo y la sustentabilidad del recurso, resulta de importancia vital conocer los avances, resultados y fallas en la materia, ya que de ello depende la reproducción del sistema productivo y, por ende, la fortaleza o consolidación del mismo proyecto colectivo. Ángulo de análisis propiamente cuantitativo que demanda considerar una serie de indicadores que den cuenta de la evolución que sigue la autogestión productiva de la UPF del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. De ahí que también resulte indispensable el uso de algunos indicadores cuantitativos.

La tesis inicia con un capítulo dedicado a estado del arte sobre el tema de la participación comunitaria en la silvicultura mexicana, al que le sigue un capítulo referido a la discusión teórico conceptual y otro concerniente al planteamiento metodológico. En el capítulo cuarto se aborda el surgimiento de la silvicultura moderna y el desarrollo que ha seguido el manejo del bosque en nuestro país; en el quinto se da cuenta de la intervención gubernamental doméstica en el ámbito productivo, con énfasis en los años setenta y ochenta del siglo pasado; y en el

sexto se especifica esta intervención oficial en la región de Chignahuapan y Zacatlán, en el estado de Puebla. En los dos capítulos restantes se desarrolla la emergencia y desenvolvimiento del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación, destacando la evolución que muestra en el terreno de la gestión productiva silvícola. Finalmente se presenta el análisis de conjunto y las conclusiones.

I. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En una panorámica de conjunto de los trabajos desarrollados por distintos investigadores nacionales y extranjeros, particularmente de FAO y la CEPAL, sobre los procesos de acciones colectivas forestales en el mundo y en particular en Latinoamérica (Putzel,2012); los estudios elaborados sobre la problemática mexicana de bosques y selvas observan cierta peculiaridad en los enfoques y el encuadramiento teórico metodológico adoptados. Lo que obedece no sólo a las peculiares condiciones naturales domésticas, sino principalmente a las características que ha seguido el proceso histórico de la tenencia de la tierra y a la orientación que han seguido las políticas forestales, cuestiones que derivan en dos rasgos distintivos que diferencian a México de otras naciones con bosques: de un lado, la llamada propiedad social integrada por ejidos y comunidades ocupa un peso central en el territorio forestal, y de otro lado, en el proyecto posrevolucionario de las élites hacia la actividad forestal se marginó a los ejidatarios y comuneros dueños y poseedores del recurso, excluyéndolos de los beneficios y de las responsabilidades que entraña su conservación, aprovechamiento y mejoramiento.

La literatura mexicana sobre el proceso de la formación de las instituciones comunitarias forestales no se distingue por ser precisamente ni amplia ni copiosa. Tampoco de contar con un largo historial. Sin embargo, sería caer en un grave error menospreciar el valor y, mucho menos, ignorar el trabajo reflexivo sobre la actividad forestal realizado en los últimos tiempos, empeño que se ha traducido en múltiples publicaciones, las que dan cuenta del creciente

interés en esta vertiente de trabajo por parte de los expertos e investigadores del medio rural mexicano.

Cabe aclarar que hasta los años setentas del siglo pasado la bibliografía en la materia se constreñía, en lo fundamental, a exámenes del recurso naturales (vegetación forestal) y del ámbito técnico, para fines de su aprovechamiento. No es sino hasta después de esos años cuando empiezan a aparecer una serie de reflexiones en las que gradualmente el tema social se introduce como un aspecto central en la discusión. Situación que, por lo demás, también ocurre en otros ámbitos de la investigación sobre el campo, en los que no obstante su larga data es a partir de los setenta cuando empiezan a surgir estudios en los que la cuestión social ocupa un sitio cada vez más importante. De manera que a partir de esas fechas se empieza a examinar la problemática forestal con enfoques sociológicos y de manera multifactorial.

Del conjunto de trabajos analíticos podemos distinguir, por su naturaleza y orientación, *grosso modo* cuatro vertientes de interpretación. La primera se constituye por aquellos autores en cuyos textos la dimensión técnica adquiere una relevancia medular, examinándose el desarrollo forestal a la luz de la participación directa y organizada de las comunidades en el rubro de la producción.

La segunda vertiente se conforma básicamente por estudiosos que a partir de los años setentas han elaborado una crítica económica puntual a las políticas públicas forestales aplicadas en el país, así como a la relación desproporcionada e injusta de las empresas forestales privada y paraestatal con los dueños y poseedores de los recursos boscosos. Su crítica económica deriva en una serie de alternativas para el desarrollo de las comunidades.

La tercera línea analítica se forma por los estudiosos que han puesto énfasis en la dimensión social del proceso de formación comunitario, considerando a la participación comunitaria como protagonista del cambio de las políticas públicas forestales ocurrido en la década de los ochenta, dinámica en la que han fortalecido su capacidad para conformar un movimiento comunitario en el presente.

Finalmente, la cuarta se integra por investigadores que han orientado su quehacer en la perspectiva de la economía ambiental y de los impactos globales ocasionados por la destrucción de la naturaleza. Tiene como uno de los ejes de discusión la importancia de los recursos naturales forestales, la producción de los servicios ambientales y su papel como principales reguladores de los ecosistemas terrestres.

Dicha clasificación en modo alguno debe tomarse de manera rígida y estrecha, pues con frecuencia las inquietudes y propósitos resultan similares, las fronteras temáticas son borrosas y el cruce de aspectos y ángulos de análisis es continuo. Se trata, simplemente, de identificar de manera general las corrientes de análisis en este campo, con miras a esbozar un panorama general del saber actual sobre la participación de las comunidades en los procesos de la producción forestal en el desarrollo, que nos sirva de base en la revisión de la literatura relevante de nuestro ámbito de investigación. Dicha esta aclaración, veamos a los autores y documentos más representativos de las directrices de reflexión apuntadas.

Por lo que hace a la primera vertiente reflexiva, en general compuesta por especialistas, técnicos y profesionales del bosque que han escrito una significativa bibliografía sobre la materia; se advierte el interés por ubicar la participación directa y organizada de los dueños y poseedores de bosques y selvas en el terreno de la producción forestal. La idea cardinal de esta corriente reformadora se podría sintetizar en una divisa: «Desarrollo forestal con campesinos».

En esta corriente habría que reconocer la labor y aportaciones de un grupo de técnicos que, bajo la dirección del ingeniero León Jorge Castaños Martínez, abordaron la cuestión forestal con enfoques metodológicos distintos a los que históricamente habían utilizado los funcionarios y aparato burocrático de la subsecretaría Forestal, al ubicar en el centro de su atención a los dueños y poseedores del recurso. (Castaños, 1973). Atención que muestran desde sus trabajos pioneros de diagnósticos sobre los logros, resultados y desaciertos de la política forestal (Castaños, 1969).

Así lo manifestaba Castaños Martínez en el primer curso de silvicultura celebrado en marzo de 1975, en Ciudad Guzmán, Jalisco: “en el cultivo del bosque se dará gran importancia al hombre dueño y poseedor del mismo; hay que alentar y hacer del dueño y poseedor del bosque un silvicultor y el mejor guardián de sus recursos.” (Castaños Martínez, León Jorge, 1975) En otro documento del mismo autor se enfatiza que la promoción “de la participación directa y organizada de dueños y poseedores de bosques, es una tarea seria de evolución y promoción humana que reclama una gran labor educativa.”. (Castaños, 1973).

En un balance de su paso por el gobierno federal, Castaños comenta las raíces de su propuesta: “el entendimiento y conciencia sobre la existencia y rasgos de la dominante propiedad social (‘propiedad privada colectiva’) que nos diferencia de otras naciones con bosques; haber escuchado a dueños de bosques marginados, sus necesidades y esperanzas; haber reflexionado sobre los resultados de la evaluación de las formas de organización para la producción forestal de México que hicimos en 1975; y valorado el impacto –de las políticas públicas forestales o vinculantes de la época, varias de ellas anti campesinas- en el ánimo y conducta de ejidatarios, comuneros y propietarios de varias regiones, que fueron gestando reclamos y luchas y preparando el entorno, las condiciones para que surgiera el despegue campesino forestal entre 1971 a 1988.” Castaños, 2014)

Resulta de interés destacar que los diagnósticos, propuestas y reflexiones de esta corriente de opinión se acompañan o mejor dicho entreveran con la gestión gubernamental: al ocupar la Dirección para el Desarrollo Forestal, 1973-1982; la subsecretaría Forestal, 1982-1985 y la Comisión Nacional Forestal, 1986-1988. Lo que significó un viraje en la orientación de las políticas hasta ese entonces implementadas en el subsector forestal. En efecto, en el curso de la tesis se podrá advertir el papel jugado por León Jorge Castaños al frente de esta corriente renovadora de la actividad estatal forestal, que se dio a la tarea de proponer y negociar en los distintos niveles jerárquicos de la burocracia una serie de cambios que contribuirían a modificar el perfil del subsector, tales como el

levantamiento de las vedas forestales en varios estados, la conclusión de las concesiones forestales y el apoyo mediante los servicios técnicos forestales integrales a las comunidades interesadas. Cuestiones consideradas en el Programa Nacional de Desarrollo Forestal.

Cambios que abrieron la oportunidad política para que diferentes organizaciones regionales y comunales aprovecharan la cobertura para incursionar en la actividad productiva. Al paso del tiempo varios de estos colectivos pioneros ampliaron su capacidad de gestión y autonomía, y lograron un mayor dominio del proceso de producción forestal. Entre éstos se encuentran San Juan Nuevo Parangaricutiro, en Michoacán; el Ejido el Balcón, en Guerrero; la Unión de Ejidos General Emiliano Zapata de Durango, así como varias comunidades de Oaxaca y Puebla, entre otros.

Una reflexión más detenida de la emergencia y desarrollo de estos proyectos de autogestión locales, obliga a considerar la interrelación que se establece entre los dueños y poseedores del recurso forestal y los técnicos provenientes de diferentes programas oficiales. Esto cobra especial significación al hablar del proyecto que encabeza Castaños Martínez en la subsecretaría forestal, toda vez que en su consideración los equipos operativos regionales ocupaban un sitio central en la implementación del Programa de Desarrollo Forestal. “La asistencia técnica en el México de aquellos años era de turistas”, advierte el autor, por lo que sugería sustituirla por “la política del arraigo, y establecer en cada región oficinas de trabajo, con capacidades de respuesta y atención a dueños y poseedores de recursos naturales, e iniciar los procesos de descentralización de las operaciones de la producción forestal, hacia los dueños y poseedores.” (Castaños, 1973) Asimismo, de manera innovadora en el servicio gubernamental forestal, se dispuso la incorporación de técnicos y profesionistas provenientes de disciplinas distintas a la forestal, quienes sumaron su experiencia y conocimiento de distintos enfoques al desarrollo de la metodología para el aprovechamiento del bosque. (DGDF, 1975). Tanto más que en la perspectiva de Castaños los equipos operativos debían poner énfasis en la organización social, labor que tenía

prioridad sobre el resto de etapas de la producción. Este mandato caracterizó de manera inequívoca la filosofía y propuesta desarrollada desde las oficinas de la subsecretaría forestal, acuñándose el concepto de socio-producción como línea indicativa de operación. (DGDF, 1979).

En el universo de los equipos operativos destacó el dirigido por Rodolfo López Arzola, conformado en la subdelegación Forestal de Oaxaca, que en la dinámica de la aplicación de las estrategias y métodos de trabajo planteados desde las oficinas centrales, adecuó, afinó y en cierta forma reformuló algunos procedimientos y disposiciones en aras de lograr una mayor concordancia con la situación local y regional. López Arzola comenta su experiencia: “Nosotros llegamos al estado de Oaxaca y nos fuimos a la comunidad de Pueblos Mancomunados y nos dedicamos a observar y a investigar y a conocer en general. No queríamos distraernos hasta no saber exactamente cómo eran las comunidades. Buscábamos construir algo y aprender de la experiencia directa, porque estábamos poniendo a prueba esquemas que traíamos desde antes.” (López, 2002).

López Arzola expresaba, precisamente, la incorporación de profesionistas no forestales a la gestión gubernamental en este campo, hasta ese entonces monopolio de los especialistas del bosque. Condición que le ayuda a desarrollar un planteamiento distinto en el plano del manejo técnico: “No se requiere de un alto grado académico para poder llevar a cabo una buena asesoría, sino más bien una actitud de correcto apoyo al proceso de las comunidades como base fundamental en el quehacer forestal. En este punto resulta básico lograr comprender que los campesinos son los silvicultores del futuro próximo y que su falta de preparación académica no es obstáculo para que sean los mejores silvicultores; tienen la ventaja de conocer el bosque de por vida y de poder apreciarlo más que nadie al conocer su valor.” (López, 1997).

En la promoción de los servicios técnicos forestales (STF), el equipo de Oaxaca incorporó el enfoque de la administración en las unidades de producción y en su organización. La planeación de la actividad se encaminaba a obtener un

mayor valor agregado en la prestación de tales servicios y de que éstos fueran realmente de carácter integral. Todo en la idea de que las comunidades pensarán en el futuro de sus hijos y sus recursos, esto es, delineando una planeación a mediano y largo plazo en aras de la conservación, aprovechamiento y reproducción del patrimonio forestal. (López, 1997).

Alrededor de la actividad forestal se empezó a desencadenar un impulso económico regional, en un ejercicio productivo que se entrelazó con el proceso educativo y cultural de los participantes. “Nos pareció que lo forestal tenía mayores posibilidades (que otras actividades productivas). La madera de pino ha tenido siempre mercado y con ella se podía generar un proceso de crecimiento económico y junto con él todo un proceso educativo, para que los campesinos pudieran apropiarse de sus propios procesos de transformación (López, 2002).

Con la desaparición de la subsecretaría Forestal en 1985, concluyó también la relación del equipo de desarrollo forestal de Oaxaca con la secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH). (ASETECO, 2002) Sin embargo, debido a la relación de trabajo establecida por el núcleo básico del equipo técnico con varias comunidades de la entidad, al término de las concesiones de tales localidades este colectivo mantuvo su labor de asesoría en la creación y funcionamiento de las empresas forestales de índole comunitaria. Tales como Santa Catarina Ixtepeji, San Miguel Aloapan y San Pedro el Alto. (López,1991) En 1989 dicho grupo decide constituir la asociación civil denominada Asesoría Técnica a las Comunidades de Oaxaca, A.C. (ASETECO). Entre 1982 y 1997, documenta ASETECO que se llegó a asesorar a 28 comunidades que contaban con empresas forestales y a dos organizaciones de segundo nivel. La asesoría en Servicios Técnicos Forestales era de índole integral. (ASETECO,2002).

Se trata, en suma, de los primeros textos en los que se ubica al actor social en el centro de la problemática y del devenir forestal. Es cierto, están lejos de ser trabajos académicos y no siguen con los cánones escolares, lo que se entiende pues su preocupación e interés principal se sitúan en la construcción cotidiana de los proyectos productivos. De lo que resulta que la gestión política-práctica ocupa

la atención prioritaria de esta corriente reformadora. Lo que va en menoscabo, sin embargo, de un más detallado y amplio quehacer analítico, por lo que queda a deber un balance crítico y autocrítico de conjunto de su paso en el rubro forestal.

La segunda vertiente reflexiva se conforma básicamente por estudiosos de la economía, que a partir de la década de los setentas se dan a la tarea de elaborar el examen crítico sobre las políticas seguidas en el renglón forestal y la situación que priva en el renglón. De hecho, se puede rastrear los orígenes inmediatos de esta veta reflexiva una década atrás, cuando aparecen los trabajos que desde la geografía económica abordan la cuestión forestal. Así, Jorge L. Tamayo dedica un par de capítulos de su obra *Geografía General de México* (1962) para examinar el área nacional cubierta por vegetación forestal y apreciar la superficie y condiciones de la superficie económicamente aprovechable. Para lo cual se detiene en las características que distinguen a los bosques de coníferas, a los tropicales y subtropicales, al templado transitorio y a los manglares y costaneros. Habla de los problemas que afectan el renglón, también del comercio exterior forestal y concluye con un breve comentario sobre la industria forestal.

Una década más tarde Cuauhtémoc González Pacheco analiza la problemática del bosque desde la perspectiva de la economía política, abriendo esta veta de investigación en los estudios sobre el medio forestal. Una de sus principales preocupaciones tiene que ver con las políticas forestales aplicadas en el país, que las examina con rigor desde una posición crítica. Pero no se queda en el nivel macro, sino que también escribe sobre la problemática que afecta a diversos ejidos y comunidades forestales, particularmente de los estados de México, Chihuahua, Durango, Michoacán, Jalisco, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo y Campeche. (Gonzales,1980).

Los análisis de González Pacheco comprenden varios rubros específicos de la actividad forestal, como la problemática que distingue a la explotación chiclera en el sureste del país. Lo mismo que a la explotación resinera en Michoacán. Incluso abarca las inhumanas condiciones que privan en la explotación de renglones forestales de productos no maderables, como en la lechuguilla y la

candelilla en las zonas áridas y semiáridas del norte del territorio nacional. Su obra escrita ha merecido numerosos reconocimientos, sobre todo porque ha sido pionero en el análisis económico sobre los procesos de la producción forestal en México.

Otro de los autores ubicados en esta corriente de interpretación económica es José Luis Calva, quien en el segundo lustro de los ochenta dirige un equipo de investigación que se da a la tarea de elaborar una valiosa bibliografía comentada sobre el renglón forestal. (Calva, 1989). En el trabajo se pone de relieve la marginación de las comunidades forestales de los beneficios de la producción forestal, como también la relación comercial injusta y leonina que imponen las empresas forestales a los ejidos y comunidades que concesionan sus áreas arboladas.

La tercera corriente interpretativa se conforma por estudiosos de las ciencias sociales cuyo centro de atención se ubica en el papel protagónico que les atribuyen a las comunidades forestales en los cambios ocurridos en la política forestal durante las décadas de los setenta y ochenta del siglo pasado. (Alatorre, 2000). Bajo esta óptica analizan la organización, la administración, el proceso histórico y cultural, las políticas públicas forestales y las estrategias de desarrollo. Lo que hacen bajo la predominancia de enfoques estructurales.

Se puede situar el año de 1996 como la fecha en la que cobra cuerpo esta tendencia, cuando un colectivo de expertos e investigadores de la problemática forestal, provenientes de diversas instituciones académicas y de diversos grupos de trabajo, constituyen el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, A.C. (CCMSS).

En opinión de Sergio Madrid, director ejecutivo del CCMSS, éste trabaja como grupo colegiado con la pretensión de incidir en el desarrollo del subsector forestal con esquemas de manejo comunitario, sobre la base de políticas públicas y de mecanismos económicos que estimulen la conservación y el uso sustentable del bosque.

Esta vertiente interpretativa parte de la premisa de que fueron las comunidades forestales las que se movilizaron, presionaron y lograron que el gobierno federal realizara una serie de cambios en la política forestal nacional (Bray y Merino, 1997 y 2004). Basa su argumentación en las acciones colectivas llevadas a cabo principalmente por las comunidades del estado de Oaxaca (Abardía, 1992). Las que habían vivido la concesión de sus áreas arboladas a favor de las empresas papeleras privadas (Bray y Merino, 2004; Chapela, 2012 y Merino, 1997). Nos recuerdan que estas comunidades, como la mayoría de las existentes en Oaxaca, cuentan con un largo recorrido en la defensa de su identidad étnica y de su territorio (Szekely y Madrid, 1990). Por lo mismo, ante lo injusto de las concesiones que entraña la inequitativa relación comercial en favor de empresas papeleras, cada colectividad estableció una estrategia de lucha contra el régimen de concesión, según su propio proceso histórico y cultural.

Pero lejos de mantenerse en una lucha aislada y fragmentada contra las concesiones, la oposición generalizada avanzó en la conformación de un movimiento comunitario de gran significación regional, que alcanzó tintes políticos. Recorriendo un transcurso en el que estableció una red de aliados y se articuló con diversos actores sociales, organizaciones civiles, estudiantes, empleados de instituciones oficiales estatales y federales. El movimiento se mantuvo vigente hasta la cancelación de las concesiones. Posteriormente cada colectivo adoptó su propia estrategia para el aprovechamiento de sus bosques, así como para organizar el asesoramiento técnico que consideraban apropiado, mismo que fue brindado, principalmente, mediante el Programa de Desarrollo Forestal para el estado de Oaxaca en 1982 (ASETECO, 2002).

Dentro de esta corriente de interpretación se distingue, asimismo, el enfoque antropológico sobre la participación comunitaria propuesto por Korsbaek (2009) El autor sugiere discutir y aclarar la definición del concepto de comunidad, toda vez que su uso generalizado ha llevado a no pocas confusiones y ambigüedades, perdiendo su valor explicativo. El estudioso invita a precisar dicha noción con miras a puntualizar otros ángulos que atañen a la vida cotidiana de las

comunidades indígenas y a su sistema de cargos, sistema que comprende funciones y tareas desempeñadas sin remuneración alguna.

Se trata, sin duda, de un conjunto de ensayos y artículos que resultan tan interesantes como sugestivos sobre la movilización comunitaria forestal en Oaxaca, en donde el eje del examen se sitúa en el actor comunitario: en su organización, intereses, propuestas y movilización. (Bray y Merino,2004). Lucha social que explica las variaciones en el comportamiento del Estado, de sus políticas, programas y medidas concretas.

Sin embargo, uno de los problemas que presenta este tipo de análisis consiste en la extrapolación de su tesis sobre Oaxaca a otras regiones del país, como a la comunidad de San Juan Nuevo Parangaricutiro en Michoacán; al ejido El Balcón en Guerrero, o a los ejidos de Chignahuapan, Atzintlimeya y Sebastopol en Puebla. La generalización puede caer en imprecisiones y apreciaciones parciales. Recordemos que cada comunidad se distingue por su particular proceso cultural, su desarrollo histórico de lucha por el territorio y, desde luego, su singular dinámica interna, en la que se van construyendo los acuerdos y reglas que dan forma a la acción colectiva alrededor del uso de los RUC (Ostrom,2000) (Gonzales,1978).

Se tiende a dejar de lado, asimismo, las condiciones y circunstancias políticas nacionales que abrieron una ventana de oportunidades para que las comunidades y organizaciones mencionadas iniciaran su incursión en la participación directa en la producción forestal. Esto es, reconociendo el papel central que ocupa la movilización comunitaria en los cambios ocurridos en las estrategias públicas hacia el sector, habría que considerar, de igual modo, la presencia de otros factores que contribuyeron a hacer posible los cambios. Habría que revisar con mayor cuidado, por ejemplo, el juego de tensiones, negociaciones y acuerdos que tienen lugar en el seno del aparato estatal y en particular el papel jugado por la Dirección General de Desarrollo Forestal en la construcción de la mencionada ventana de oportunidades.

Tómese en cuenta que en los inicios de la movilización comunitaria en el ámbito productivo, se contó con asesoría instrumentada mediante los servicios técnicos forestales por parte del personal de la referida Dirección y, más adelante, como parte del Programa Nacional de Desarrollo Forestal, al amparo de la Ley Forestal promulgación en 1986. Recuérdese que la nueva normatividad contemplaba la transferencia de los servicios técnicos a las comunidades forestales y a sus organizaciones productivas. De ahí que reconocer la trascendencia que representa la defensa de los recursos naturales y el camino de autogestión por el que discurrieron las comunidades oaxaqueñas, cuestiones que sin lugar a dudas incidieron en la política estatal forestal. A riesgo de perder una visión de conjunto, este reconocimiento no puede llevarnos a dejar de lado la dinámica que tiene lugar en el seno del mismo ámbito gubernamental y el tejido de acuerdos construido entre las comunidades y funcionarios y técnicos. Equipos técnicos que bajo enfoques y prácticas muy distintas a las empleadas tradicionalmente en el subsector forestal, desempeñaron un valioso papel de aliados en los procesos comunitarios autogestivos en varias regiones y entidades del país.

El papel desempeñado por equipos de técnicos de *frontera* se puede ilustrar en el ajuste, matices y variaciones que en la práctica implementaban a las directrices y programas emanados de oficinas centrales. Es el caso, por ejemplo, de las altas metas de producción programadas de manera central para los equipos operativos que intervenían en las comunidades y ejidos considerados en los programas regionales de la DGDF. Propósitos que, como bien se recoge en uno de los estudios sobre la problemática forestal, con frecuencia eran a todas luces inviables de alcanzar. (Alatorre, 2000) Aquí habría que recordar, siguiendo a Norman Long (2004), que la puesta en marcha del programa o proyecto respectivo necesariamente pasaba por un proceso de adaptación, en el que confluía la intervención tanto del personal operativo del programa como de los actores sociales involucrados. Además, en caso de no alcanzarse las metas programadas se seguía el procedimiento de analizar las causas, a fin de conocer los errores, las

trabas y los aciertos, lo que fue delineando una sistematización de la experiencia del trabajo operativo.

Y al hablar de técnicos y asesores habría que señalar, de igual modo, que algunas de las comunidades mencionadas por esta corriente mantuvieron una posición permeada por la perspectiva política de asesores externos, varios de los cuales eran empleados de programas oficiales que trabajaban en las zonas en conflicto y que sostenían una filiación ideológica de izquierda.

Otro aspecto que esta corriente de expertos e investigadores deja de lado o no entra en detalles, es el concerniente a los acuerdos y reglas comunitarias adoptadas en el plano de la producción forestal. Es cierto, Alatorre Frenk, miembro del Grupo de Estudios Ambientales (GEA), y del CCMSS, describe como una actividad importante realizada por un grupo de asesores, la capacitación en cubicación de trocería a la comunidad de La Trinidad, Oaxaca (Alatorre, 2000). Pero cuando se extiende en la descripción de las actividades desarrolladas por esos asesores en otras comunidades oaxaqueñas, el autor hace énfasis en las protestas, sin prestar mayor atención a los procesos de apropiación de las etapas productivas forestales en la construcción de las nuevas instituciones.

No obstante estas alusiones, lo cierto es que, en general poco se contempla y menos se analiza la edificación de los aparatos productivos forestales comunitarios –como las Unidades de Producción Forestal (UPF) –, desconociéndose los pormenores que observa su construcción a la luz de la apropiación de los componentes técnicos y de las fases operativas por parte de los actores involucrados. Al quedar excluido este ángulo de análisis, se pasa por alto el examen de las etapas básicas de la producción forestal y la importancia educativa y pedagógica que reviste su dominio en la construcción autogestiva. Limitante de cierta gravedad si se considera que es en este proceso de apropiación donde se sientan las bases para el desarrollo de las capacidades de control y decisión colectivas. Cuestión que adquiere mayor relevancia si se parte que el destino de la producción forestal es el mercado, y que las comunidades forestales que pretenden un manejo sustentable de sus recursos naturales deben

cuidar su producción y la productividad de su trabajo, con miras a obtener ingresos económicos. De lo contrario en estos tiempos todo lo que se emprenda en la materia corre el riesgo de estar destinado al fracaso.

La ausencia analítica del terreno productivo impide conocer a cabalidad el proceso comunitario de negociación, acuerdos y reglas adoptadas en torno al RUC; se pasa por alto la discusión acerca de cómo controlar la producción, lo mismo que a los representantes, técnicos y autoridades; y poco se detiene en el curso que entraña la configuración de una visión productiva sustentable de largo plazo del patrimonio forestal.

La cuarta vertiente de estudio pone el acento en el componente ambiental de la cuestión forestal. Este grupo de investigadores, provenientes de disciplinas como la biología, filosofía y sociología, examina las políticas y estrategias de desarrollo aplicadas en México, a la luz de la perturbación y destrucción de los recursos naturales, que asocian con los efectos globales del cambio climático.

Uno de los expertos más destacados en esta línea de pensamiento es Enrique Leff, quien caracteriza la problemática ambiental global como una crisis civilizatoria, propiamente de humanidad (Leff,2004). Otro autor inscrito en esta corriente es Víctor Toledo, pionero de la escuela que postula la idea de la nueva economía ecológica, uno de cuyos propósitos consiste en establecer una teoría capaz de conceptualizar y evaluar las “externalidades” ecológicas que surgen de toda economía, como la destrucción de los recursos naturales: bosques, suelos, agua, aire. (Toledo, 2003).

Antony Challenger, por su parte, indaga en la utilización y conservación de los ecosistemas terrestres de México. El autor destaca el papel de las comunidades rurales en el manejo sustentable de los recursos naturales, estrategia que considera de importancia global. (Challenger,1998).

De esta breve revisión bibliográfica habría que reconocer, de inicio, el esfuerzo de investigadores y estudiosos del campo de poner en escena y difundir el estado de cosas imperante en los bosques y selvas mexicanos, desarrollando un encomiable esfuerzo en la indagación de esta problemática considerando la

movilización de ejidos y comunidades forestales. Lo que han hecho desde distintas perspectivas técnica, económica, social y ecológica.

En qué consiste, dentro de este cuadro de estudios, la pertinencia de la presente investigación. Considero que el principal aporte de la tesis radica en el acercamiento y examen de la movilización comunitaria forestal a partir de la construcción de la nueva institución comunitaria forestal desde la perspectiva del actor. Es cierto, varios autores hablan de las empresas forestales comunitarias y del movimiento comunitario forestal.

Cuál sería, entonces, mi aporte a la discusión. Buena parte de los autores profundizan en el *qué* y el *por qué* se han construido tales proyectos colectivos, en mi caso pretendo explicar el *cómo* se construyen y en el *cuándo* lo hacen. Profundizar en el *cómo* significa pasar de la descripción y enumeración de los avances y fallas organizativas y de la gestión operativa detectadas, a ubicar los aspectos medulares en los que se finca la experiencia colectiva, precisando las negociaciones, acuerdos y reglas que le dan sentido y orientación al curso que ésta sigue. En tanto que indagar en el *cuándo* nos lleva a pasar de la narración de las condiciones estructurales y de las tendencias gruesas, a precisar la emergencia de los proyectos autogestivos en un momento político específico, ángulo que entraña, ineludiblemente, considerar la presencia e influencia que revisten diversos actores del entorno –especialmente del Estado y de las empresas privadas–, con los que se establece un armado de interacciones. A la luz de estas preguntas pretendo comprender el tránsito de una acción colectiva de resistencia a otra de propuesta, en cuyo centro se ubica la conformación de un proyecto productivo y social. Cuestión que entraña considerar, como un aspecto central, la autogestión en el uso del recurso común. Lo que nos lleva a estudiar el proceso de apropiación e innovación de la gestión productiva, considerando la dimensión tecnológica, económica y social que entraña. Discusión conceptual en la que nos detendremos a continuación.

II. DISCUSIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL

Con el propósito de fundamentar teóricamente las nociones y elementos que emplearé en el examen de la construcción de la institución comunitaria forestal, inicio con la discusión sobre el tema de la elección racional individual en el marco de la acción colectiva, que en nuestro caso tiene que ver con el uso los Recursos de Uso Común (RUC). Para lo cual revisaré, en primer término, las reflexiones de Garret Hardin acerca de la «Tragedia de los Comunes», de Russell Hardin sobre el «Dilema del Prisionero» y de Marcur Olson sobre la «Lógica de la Acción Colectiva», aclarando su concepción en torno a las trabas y potencialidades de la acción colectiva de cara a la libertad y racionalidad de los individuos participantes en un colectivo. Concluyo con la aportación de Elinor Ostrom, quien nos propone el enfoque institucionalista para emprender el análisis de los RUC.

¿En qué descansa la creación de instituciones? Algunos autores, entre ellos la misma Ostrom, sugieren emplear el enfoque de capital social para explicar el transcurso de este proceso social. Sin embargo, en el estudio adopto la visión de Michel Crozier y Erhard Friedberg, sobre la participación negociada de poder de los actores involucrados en el proyecto común, con miras a explicarnos la adopción de reglas y acuerdos en la experiencia social forestal objeto de la tesis.

Norman Long, en su empeño por entender los diferentes marcos de significado entre toda clase de actores y sus mundos de vida, nos propone examinar las distintas lógicas de los actores estatales, tanto colectivos (las instituciones), como individuales, con sus congruencias y acuerdos, pero también con sus inconsistencias y divergencias. Para lo cual acuña dos conceptos clave que retomaremos en nuestro trabajo: el de la orientación al actor y el de interfaz. El primero referido a la necesidad de entender los procesos de desarrollo en términos de las acciones de los participantes y no de definiciones verticales normativas, lo que posibilita explicar las respuestas diferenciales a circunstancias estructurales similares y a condiciones que en una primera vista resultan ser homogéneas. El segundo concierne a la contingencia de los planteamientos e

instrumentación del desarrollo rural, ya que éstos siempre son resultado de la interacción entre las capacidades y posibilidades de quienes pretenden aplicarlas, y de quienes son «objeto» de su aplicación. Ambos conceptos permitirán el desglose y conocimiento de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores participantes en la formación de la institución comunitaria forestal objeto de la investigación.

Otra precisión conceptual se impone: tanto Ostrom como Crozier y Friedberg tienden a dejar de lado el entorno en el cual se inscriben y forman parte las acciones colectivas, toda vez que consideradas como «sistemas cerrados», resulta secundario e incluso innecesario conocer el marco histórico y socioeconómico en el que se insertan las instituciones. Pareciera que éstas obedecen a una lógica interna, sin influencias e interrelaciones con el “exterior”. De ahí que para mi análisis resulte pertinente adoptar el enfoque de varios teóricos de los movimientos sociales, en particular de Sidney Tarrow, de Mc Adam y Mc Carthy, quienes emplean la noción de Estructura de Oportunidades Políticas para comprender el «cuándo» de la emergencia de la acción colectiva. Pregunta central cuya respuesta nos aclara las condiciones favorables y coactivas a las que hace frente la institución comunitaria en su curso histórico.

La «tragedia de los comunes»

La metáfora de la Tragedia de los comunes fue propuesta por el biólogo Garret Hardin en un artículo publicado en la revista Science, N° 162, de 1968, para explicar el devenir de los bienes comunes. Desde entonces, el uso del concepto se ha generalizado, ejerciendo una enorme influencia en las explicaciones ambientalistas contemporáneas e incorporándose a los enfoques sociológicos y económicos que abordan la materia.

El artículo ilustra la Tragedia de los bienes comunes con el ejemplo de un área de agostadero, que tiene la característica de ser común, esto es, que además de ser limitado, no tiene propietario ni poseedor individual. Condición que determina la libre accesibilidad al uso del recurso por parte de los usuarios. En la

historia que nos cuenta Hardin, los aldeanos aprovechaban el recurso para alimentar a los animales que cada uno tiene en propiedad. En un principio, la alimentación del conjunto del hato equivale a la capacidad natural del agostadero.

El equilibrio se quebranta cuando uno de los aldeanos decide aumentar el número de animales que posee. Conclusión a la que arriba siguiendo su racionalidad económica sustentada en sus cálculos particulares de costo/beneficio. Ello no obstante que pudiera afectar al resto de los aldeanos. A la luz de las ganancias obtenidas por el “madrugador”, primero un vecino, después otro y más tarde el resto de los usuarios del bien común optan por imitarlo. El resultado no tarde en surgir, sintetizada en la Tragedia del bien común.

En efecto, la sobrecarga animal ocasiona el gradual deterioro del recurso natural y pronto la capacidad alimenticia del agostadero resulta insuficiente para satisfacer el hato cada vez más numeroso, produciéndose serios problemas nutricionales y de sanidad, que derivan en la merma y mortandad en el hato.

Hardin utiliza el ejemplo para reflexionar acerca del nexo entre libertad y responsabilidad. Su historia da cuenta de cómo, a partir de una decisión racional individual, que tiene como fundamento el balance económico de costo/beneficio y la maximización de la ganancia, el resultado puede afectar y aún ir en contra del interés común y conducir al quebranto del patrimonio común.

¿Cómo escapar de la trampa que se produce cuando los individuos que forman parte de una comunidad, actúan racionalmente conforme a su propio interés y a costa de destruir el recurso compartido limitado? El autor plantea dos salidas viables a la Tragedia: de un lado, la privatización del recurso común, lo que eventualmente permitiría su uso óptimo y eficiente. Y de otro, la regulación del recurso por parte de un actor externo, que se insinúa podría ser el gobierno o el aparato estatal, que impondría una normatividad que obligaría a los poseedores del recurso común a hacer buen uso de éste.

El «dilema del prisionero»

Otra forma de aproximarnos a la conducta racional de los actores es a través de la fórmula del «dilema del prisionero», que originalmente fue diseñado en las ciencias matemáticas y en los últimos tiempos se ha adoptado en las sociales. Hay una gran variedad de ejercicios concretos del dilema, algunos de los cuales guardan una gran complejidad y requieren del uso de sofisticados cálculos matemáticos. Para nuestro estudio de la acción colectiva y los RUC, baste comprender la lógica del dilema, para lo cual sigo la ilustración que hace Russell Hardin (1993).

El Dilema del Prisionero toma su nombre de la historia de dos prisioneros a los que se les interroga por separado para indagar su responsabilidad en un acto delictivo. La contrariedad para las autoridades se presenta cuando la evidencia resulta insuficiente para declararlos culpables del crimen que se sospecha han cometido. A menos que ambos confiesen, la peor condena a la que ambos se arriesgan es por posesión de armas de fuego, delito por el cual cada uno sería sentenciado a un año en prisión. Ante lo cual, la policía y el fiscal diseñan una estratagema que tiene como condición la incomunicación entre los sospechosos: a cada uno se le ofrece el trato que se convierta en testigo del estado con miras a acusar del delito a su compañero y de este modo sentenciarlo por diez años. La moneda de cambio es que el testigo gana su libertad.

El aislamiento de los prisioneros abre el abanico de las decisiones individuales, en las que se pone en juego el proceder racional de los involucrados, según sus cálculos de ventajas y perjuicios. Para la pareja de detenidos la mejor opción consiste en negar los cargos y, ante la falta de evidencia, reducir la sentencia a un año. En el caso de que ambos confiesen, a los dos se les declarará culpables de robo a mano armada y la sentencia sería de seis años para cada inculcado. Finalmente, una tercera opción gravita en culpar al compañero de haber cometido el delito a cambio de quedar en libertad, mientras el acusado queda en prisión por diez años. Ese es el dilema.

El juego quiere mostrar que si bien la mejor opción para la pareja es la primera alternativa, en la que ambos participantes actúan en común, guiados por

un propósito y visión colectivos, anteponiendo el interés del grupo al individual, ello sin importar el precio que hay que pagar (cumplir una condena de un año de cárcel). Sin embargo, no necesariamente las decisiones individuales se encaminan por dicha alternativa. Más aún, siguiendo la racionalidad de cada prisionero, es factible que la decisión adoptada basada en el beneficio propio conduzca al perjuicio del colectivo.

¿Cómo proceder en condiciones del dilema del prisionero en la perspectiva del desarrollo y continuidad de la acción colectiva? La salida radica en la cooperación de los implicados, sustentada en la confianza que priva entre ellos.

Tanto la «tragedia de los comunes» como la formulación que se popularizó bajo el nombre del «dilema del prisionero», tienen una gran vigencia y se pueden aplicar a la totalidad de los recursos naturales de uso común; el agua, el bosque, la tierra, el agostadero, el aire, la pesca, etcétera.

En nuestra realidad rural es fácil encontrar experiencias de uso de patrimonio común que tienden a la tragedia y que ilustran el dilema. Así, es frecuente toparse con ejidos y comunidades cuyos pastos, bosques y agua comunes son sobreexplotados o, de plano, han sido esquilados, talados y agotados. En donde priva la racionalidad individual, sin haber encontrado un dispositivo de regulación del uso del recurso, que asegurara el equilibrio, la eficiencia y sustentabilidad del mismo en beneficio del colectivo. Esto también es aplicable a la sobreexplotación que sufren los ecosistemas, en donde es habitual observar un panorama de uso indiscriminado y de desolación, resultado de la acción de individuos que, en aras de obtener un máximo de beneficio, descuidan y se olvidan del cuidado y sustentabilidad de los RUC. Dinámica que puede conducir al círculo vicioso de destrucción del recurso, aun cuando este resultado no sea el interés y propósito de los participantes. (Hardin, 1968).

La «lógica de la acción colectiva»

Toca detenernos en Marcur Olson (1992), autor que busca explicar la lógica que sigue la acción colectiva lejos de la perspectiva que tradicionalmente ofrecía

la psicología social, para lo cual adopta el enfoque de la racionalidad individual, que en su alegato muestra una fuerte carga de contenido económico. Inicia con el cuestionamiento de una afirmación considerada como una verdad en el comportamiento asociativo: en general se acepta que los miembros de una organización tenderán a participar activamente en el logro de los designios comunes, por el hecho de compartir intereses y objetivos colectivos. Postulado que, en su opinión, carece de validez.

Para Olson, en condiciones de libre accesibilidad a un bien o servicio, la participación de los individuos en la acción colectiva está mediada por su recuento de costo/beneficio. Si el costo resulta mayor de lo esperado o más alto de lo que está dispuesto a «invertir» (tiempo, recursos, descuido de otras actividades, familia, etc.), el individuo buscará evadirlo. Decisión que en modo alguno le acarrea perjuicios, toda vez que, recordemos, se ubica en condiciones de libre accesibilidad al bien o servicio en cuestión. En esta situación, el individuo prefiere convertirse en un «free raider» o en gorrón -para emplear una expresión más conocida- de la acción colectiva, antes que asumir el «gasto» que le significa participar en la consecución del logro.

El asunto nos resulta muy familiar. Conocemos sindicatos cuyo núcleo de movilización se reduce a decenas de sindicalistas, en tanto que la mayoría de los afiliados permanece a distancia, sin involucrarse en las actividades adoptadas. Sin embargo, este retiro no les significa quedar fuera de los beneficios alcanzados (llámese aumento salarial, o mejores prestaciones o condiciones de trabajo, etc.), toda vez que privan condiciones de libre accesibilidad a los mismos. Más aún, con frecuencia los beneficios se extienden al universo de los no-afiliados. En el medio rural también abundan ejemplos similares: ejidos y comunidades, Uniones de Ejidos y otras formas organizativas, mantienen patrimonio en común con beneficios que tienen el atributo de libre acceso para el conjunto del colectivo, a pesar de que sólo un puñado de asociados es el que se encuentra en activo.

¿Cómo salir del dilema que significa el hecho que la organización descansa en contados miembros activos, mientras que la mayoría de sus integrantes opta

por no pagar los costos de la movilización, a sabiendas que se beneficiará de los logros obtenidos? Para Olson (1992), la salida discurre por construir un esquema de incentivos especiales o también, visto en negativo, de medidas de coerción.

Como su nombre lo indica, los incentivos especiales son beneficios que tienen el rasgo de ser restringidos, esto es, que pierden su carácter de libre acceso para el conjunto de los interesados. Se trata de estímulos de orden discriminatorio, en la medida que su acceso está circunscrito a aquél individuo o grupo que cumple con las responsabilidades y obligaciones establecidas en la acción colectiva, y cuya finalidad reside en involucrar abierta y activamente a los agremiados en la consecución de las metas y objetivos comunes.

Frente a los «premios», la otra cara de la moneda son las medidas coercitivas, que conforman un sistema de sanciones entendido como mecanismo para hacer cumplir con las normas o los acuerdos del grupo. Son impuestas cuando los asociados faltan a los deberes y compromisos que se suscitan en el desarrollo de la organización. En ambos casos se trata de dispositivos acordados en común que buscan favorecer la movilización, procurando erradicar al «free rider» o, al menos, elevar el precio de la no-participación: tanto por el mecanismo de exclusión de los incentivos especiales, como por el de ser acreedor de sanciones.

Cabe señalar que cada acción colectiva define el esquema que en su consideración, tenderá a impulsar el proyecto común, evitando la rémora que significan los gorriones. De manera que en los hechos puede formularse una combinación diversa de incentivos y sanciones.

En su argumentación, Olson alega que el tamaño del grupo influye en la participación, señalando que es en los grupos pequeños, en los que se establece un «cara a cara», donde resulta más problemático optar por la evasión, mientras que en los colectivos numerosos es más fácil refugiarse en la conducta del gorrón.

Gobierno de los comunes

Ubicada en la corriente institucionalista de la economía, Elinor Ostrom retoma la discusión sobre los recursos de uso común y nos propone, a partir de su experiencia práctica y de investigación, un nuevo enfoque para abordar apropiadamente su gestión: la creación de instituciones.

En efecto, contando en su haber un vasto estudio sobre múltiples experiencias colectivas orientadas al aprovechamiento de los RUC en diversas regiones del planeta, la economista concluye que hay un tercer camino viable de aprovechamiento sostenible que puede evitar la «Tragedia» y que se aleja tanto de la opción de privatizar como de regular por un actor externo los bienes comunes. Se trata de recorrer la ruta de la autogestión, teniendo como base la capacidad autonómica de los actores. En donde la creación de instituciones cristaliza en el proceso en el que los dueños o poseedores del recurso buscan formas de establecer normas y reglas y de llegar a acuerdos con miras a alcanzar el uso eficiente, rentable y sostenible a largo plazo del recurso.

La especialista define las instituciones como el conjunto de reglas que se utilizan para determinar quién tiene derecho a tomar las decisiones en cierta área, qué acciones están permitidas o prohibidas, qué reglas de afiliación se usarán, qué procedimientos deben seguirse, qué información debe o no facilitarse, y qué retribuciones se asignarán a los individuos según sus acciones. Todas las reglas contienen prescripciones que prohíben, permiten o requieren alguna acción o resultado (Ostrom, 1986).

Este conjunto de reglas y normas comprende un amplio y en ocasiones complejo agregado de pautas y preceptos regulatorios, explícitos o tácitos, mediante los cuales se gobierna una comunidad, los que van desde el régimen legislativo macro y sectorial a las estatutos, reglas, procedimientos, costumbres y códigos de conducta locales.

La concepción de nueva institución no debe su importancia a una definición exacta del concepto institucional, sino a la de comprender cómo pueden ayudar las instituciones a los usuarios a manejar los problemas de los RUC. En la idea de

que el conocimiento aumenta a través del continuo ir y venir entre la observación empírica y los esfuerzos reflexivos teóricos. (Ostrom (2000),

La autora insiste en que la relevancia de las ciencias sociales en los análisis de los problemas políticos, pasa por encarar el reto de elaborar un mapa que amplíe la perspectiva e integre los esfuerzos para desarrollar modelos manejables para nichos particulares. Cada RUC puede considerarse como un nicho en un terreno empírico. Teniendo cuidado, nos alerta, de no caer en la trampa intelectual de apoyarse única y exclusivamente en arquetipos de análisis político, pues ello en vez de ayudarnos nos pondría frenos en la mejor comprensión del tema, al considerarnos como observadores omniscientes, capaces de abarcar la esencia del funcionamiento de los sistemas complejos y dinámicos, y propensos a elaborar descripciones muy acabadas y estilizadas de algunos aspectos de esos sistemas. Con la confianza falsa de una supuesta omnisciencia. Ostrom (2000).

Además del aporte teórico para la gestión de los RUC, Ostrom (1986) nos sugiere una serie de componentes prácticos que en su opinión deben guardar los colectivos involucrados en el empeño de creación institucionalista:

- Límites claramente definidos, tanto de los individuos o familias, como de los propios RUC.
- Coherencia entre las reglas de asignación de suministro y las condiciones locales.- Las reglas de asignación no pueden obviar las condiciones locales.
- Acuerdo por decisión colectiva.- La mayoría puede participar en las modificaciones.
- Supervisión.- Controladores que comprueben las condiciones de los RUC.
- Sanciones graduales.- Dependiendo de la gravedad y el contexto de la infracción, se sanciona gradualmente a los beneficiarios que violan las reglas de funcionamiento.
- Mecanismos de resolución de conflictos.- Los beneficiarios y sus representantes tienen acceso rápido a escenarios locales de bajo

costo para resolver conflictos entre beneficiarios o entre beneficiarios y representantes.

- Reconocimiento mínimo del derecho a organizarse.- El derecho de los beneficiarios para diseñar sus propias instituciones no es puesto en cuestión por autoridades gubernamentales y actores externos.

El camino es claro. Así lo muestra el éxito logrado en muy variados escenarios y en múltiples actividades de autogestión de los RUC en el mundo, entre los que se incluyen proyectos de agua en Filipinas y California, praderas de alta montaña en Japón y Suiza, y pesquerías en Canadá y Turquía. Lo que no significa ausencia de dificultades. Al contrario, la construcción de instituciones enfrenta serias y diversas dificultades, tanto más en un entorno dominado por el mercado y la empresa privada, con sus criterios de competitividad, lucro y productividad. Más aún, en opinión de la autora, los colectivos no están a salvo de encaminarse por la senda de la «Tragedia» o de quedar atrapados en círculos viciosos ocasionados por la racionalidad económica individual.

La dirección y el itinerario práctico están señalados, las adversidades también. Falta responder a una interrogante central: ¿cómo formar instituciones? Para salvar los desvíos y riesgos anunciados líneas arriba, Ostrom retoma el concepto de capital social y lo adecúa a su visión. La confianza, la reciprocidad, la responsabilidad y compromiso, las reglas y acuerdos, formaran parte de su vocabulario.

De modo que Ostrom retoma la discusión iniciada por James Coleman, quien en 1988 plantea y fundamenta teóricamente el tema del capital social en su artículo titulado “Capital social para crear capital humano”, Llamarlo “capital” significaba recurrir a una estrategia de reconocimiento orientada a dar notoriedad al campo que se trataba de establecer, pero distanciándose de los enfoques marxistas del concepto. (Coleman, 1990). Según este autor, la noción de capital social está referida a ciertos aspectos de las relaciones sociales que constituyen recursos intangibles inherentes a ellas, que surgen de las relaciones sociales y se

asocian con ellas, y que pueden ser apropiados o usados por los actores en su beneficio. Definiendo al capital social como aquellos aspectos de la organización social que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, tales como confianza, normas y redes (Coleman,1993).

Robert Putnam (1993) amplía la mirada del capital social, al trasladarlo del ámbito sociológico en que lo había situado Coleman, al del desarrollo político y de la cultura cívica, aporte que acelera y extiende la polémica sobre el tema. Tiempo después, John Durston, (2000), reivindica la contribución de Coleman al fundar esta corriente de pensamiento, si bien comenta que es Robert Putman el autor más ampliamente citado en el debate sobre capital social.

En esta secuencia, Ostrom incorpora la noción de capital social al análisis institucionalista enfocado a la autorganización en el campo de los RUC. Las instituciones se construyen sobre la base de conductas y normas de confianza y reciprocidad, de las visiones compartidas sobre los recursos comunes y de la experiencia de organización del grupo. El funcionamiento de instituciones sólidas favorece la existencia de sinergias que vigorizan las relaciones de confianza y que en general amplían y refuerzan la capacidad autogestiva de los actores, brindando mayor viabilidad al proyecto común. Al considerar a las instituciones orientadas al manejo de los RUC como una dimensión del capital social a escala comunitaria, las sinergias también irradian el entorno local. En sentido inverso, la debilidad o falta de adecuación de las instituciones merma las relaciones internas del grupo, disipa la cohesión en la perspectiva del bien común y la organización tiende a debilitarse. (Ostrom, 1997).

Institución, organización y acción colectiva

Hablar de institución equivale a referirnos al conjunto de normas y reglas que se construyen en el espacio asociativo. De manera que institución en modo alguno es sinónimo de organización. De acuerdo con Olson, una organización se conforma por un conjunto de individuos agrupados con miras a alcanzar fines que

les son comunes. Mientras que institución hace alusión a la suma de reglas y normas mediante las cuales este grupo de individuos se gobierna y regula el desarrollo de su acción colectiva, es decir, que establecen un «orden» en el comportamiento de los participantes de la organización. En el argumento de Olson sería, por ejemplo, la normatividad formal o informal que define el esquema de incentivos y sanciones sobre los que descansa la interrelación de los actores individuales y, en general, el comportamiento del colectivo.

Organización e institución son nociones interrelacionadas pero competen a dimensiones distintas de la acción colectiva. Margarita Flores y Fernando Tello lo plantean de este modo: las organizaciones son estructuras con reglas internas que permiten la relación de sus miembros, la división del trabajo y el establecimiento de responsabilidades y derechos. Mientras que las instituciones son las reglas de juego que establecen los incentivos y las restricciones que determinan el comportamiento de las organizaciones. Agregan: la importancia de las instituciones radica en que constituyen el sistema de incentivos para los agentes económicos y sociales y un conjunto de normas que representan restricciones para dichos agentes. Si estos derechos están mal establecidos, son poco claros y confusos o si la reglamentación legal que sirve para hacerlos cumplir o establecer penas a sus violadores no funciona, entonces habrá pocos incentivos para establecer contratos y transar dichos derechos (Margarita Flores y Fernando Tello, 2000). En la presente investigación examinaré el curso que sigue la creación de instituciones en la organización forestal conformada en el Ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación.

Habría que precisar, asimismo, lo que se entenderá por organización y por acción colectiva. De acuerdo con Michel Crozier y Erhard Friedberg (1990), la acción colectiva y la organización son ámbitos complementarios. Se trata de dos facetas indisolubles de un mismo problema: el de la estructuración del campo en el que tiene lugar toda acción. Entre la gama de modalidades de estructuraciones posibles de un campo de acción, la organización constituye la forma más visible y formalizada. La que, al menos parcialmente, se instituye y se controla de una

manera consciente. Examinar a la organización desde esta perspectiva, implica alejarnos de considerarla como una circunstancia natural cuya existencia resulta evidente, y analizarla como un problema por explicar. Preguntarse sobre la organización como un problema a dilucidar nos facilita la elaboración de un modo de razonamiento que nos facilita estudiar y comprender la naturaleza y las dificultades de la acción colectiva (Crozier y Friedberg, 1990).

Los autores amplían: hay que evitar concebir la acción colectiva únicamente según las propiedades intrínsecas de los problemas por resolver, pues quedaríamos atrapados en dilemas sin solución. Conviene, más bien, considerar a la organización en el sentido de la redefinición de los problemas mediante la reestructuración humana de los campos de acción. (Crozier y Friedberg, 1990).

Finalmente, recordemos que si bien lo más habitual es que la acción colectiva tenga una expresión pública, también puede adoptar la forma de resistencia personal coordinada o de reafirmación colectiva de nuevos valores. Tal como nos los recuerda James C. Scott, cuando nos habla de los dominados y el arte de la resistencia. (Scott, 2000).

Acción colectiva y relaciones de poder

Siguiendo con nuestro hilo de discusión cabe la interrogante: ¿sólo a partir del capital social se construyen las organizaciones y las instituciones?, ¿es factible otra vía de construcción social?, ¿se pueden llegar a establecer acuerdos y normas desde el terreno y las condiciones que marcan las relaciones de poder?

Las respuestas nos llevan la interpretación que hacen Michel Crozier y Erhard Friedberg sobre la acción organizada de los hombres, apartándose de las teorías que hacen énfasis en el hecho organizativo mismo, considerado como un objeto específico de estudio. (Crozier,1974; Crozier y Friedberg,1990). En efecto, de acuerdo con los sociólogos franceses, la organización y la acción colectiva en modo alguno son un producto natural, sino que se trata de soluciones construidas por los hombres y, en ese sentido, tienen un carácter artificial. Al considerarlas

como una construcción social y, por tanto, como un fenómeno artificial, su enfoque toma distancia de aquellas interpretaciones de las organizaciones cuyo foco de atención se ubica en la coalición de los hombres unidos con miras a resolver problemas materiales.

Parten de la premisa de que al renunciar al análisis de los problemas desde el ángulo de su estructura lógica o natural, la reflexión entraña reparar en la noción de incertidumbre, es decir de indeterminación en cuanto a las modalidades concretas de su solución. Ahora bien, la incertidumbre -en general o las específicas-, son el recurso fundamental en toda negociación. Los actores capaces de controlarla la utilizarán en su beneficio en las transacciones que realizan con otros actores. Vista de esta manera, la incertidumbre no se reduce a ser una fuente de problemas, sino que se constituye, más bien, en una fuente de poder. De manera que para Crozier y Friedberg las relaciones que establecen los actores -individuales o colectivos- entre ellos y con el problema que les atañe, tienen lugar en un campo desigual, estructurado por relaciones de poder y de dependencia (1990).

Los especialistas sostienen la tesis de que toda estructura de acción colectiva, por estar sostenida sobre incertidumbres naturales de los problemas por resolver, se constituye como sistema de poder. Es un fenómeno, un efecto y un hecho de poder. En tanto constructo humano condiciona, regulariza, sosiega y crea poder, permitiendo a los hombres cooperar en las empresas colectivas. Cualquier análisis serio de la acción colectiva debe considerar a las relaciones de poder en el centro de sus reflexiones, pues la acción colectiva no es otro fenómeno que la política cotidiana, y el poder su materia prima (Crozier y Friedberg, 1990).

Los actores disponen de un margen de libertad, que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los demás actores, lo que hacen en el marco de las restricciones que les impone el sistema de poder. La presencia de este componente libertario hace del poder, en tanto mediación común de estrategias divergentes, el mecanismo central e ineluctable de regulación del colectivo.

Visto así, el poder se define de modo muy distinto de aquella descripción que le impregna de una connotación negativa y represiva. Concepción ésta que se reafirma en los últimos años a partir de las corrientes del análisis institucionalista, socio analítico u otras, así como en la crítica neomarxista o simplemente radical en el terreno de la economía, la psiquiatría y pedagogía. Opiniones que tienen en común considerar a las relaciones de poder y a los problemas que de ellas derivan, el simple producto –en el límite patológico- y la prueba contundente de la imposición de una estructura de autoridad, de un modo de dominación social o de una institución, que bastaría con enfrentar y superar para hacer desaparecer las implicaciones y resultados que se derivan del poder (Crozier y Friedberg, 1990).

Es necesario -agregan los autores-, desechar una concepción fincada y orientada al examen del poder mismo. El poder como dimensión fundamental e ineluctable de toda relación social, siempre puede analizarse como un embrión de toda acción colectiva, lo que implica contemplar el regateo y la integración que esta dinámica supone, pues el poder constituye un mecanismo cotidiano de nuestra existencia social, que utilizamos sin cesar en las relaciones con nuestros amigos, nuestros colegas, nuestra familia, etcétera.

Aclaran que el hombre no emplea las fuentes de incertidumbre que tiene a su disposición, debido a que tenga un atributo intrínseco de maldad o egoísmo, o porque la sociedad o un sistema perversos lo hayan corrompido. Al contrario, las relaciones sociales siempre son relaciones de poder en la medida en que los involucrados son relativamente autónomos y, tanto tales, hacen uso de su autonomía. Es decir, de su capacidad de regatear su “buena voluntad”, su comportamiento frente a los otros (Crozier y Friedberg, 1990).

Estado y políticas de «intervención planeada»

Es común encontrar en los organismos estatales, sobre todo los dedicados a la promoción del desarrollo agrícola, que el diseño de las políticas públicas, así como la definición de su instrumentación, tengan un movimiento central y vertical.

El precepto del que se parte es que la eficacia y el beneficio deseado entre la sociedad, descansan en la adopción de modelos teóricos, en la captación de suficiente información y en el esfuerzo de análisis que se realicen en el diseño y operación de las estrategias oficiales. Sin embargo, resulta evidente que no existe esta armonía ideal entre los modelos teóricos y las políticas públicas, generándose una diversidad y multiplicidad de incongruencias y problemas en su conexión. Cúmulo de discordancias y trabas que por general quedan sin mayor explicación y mucho menos de comprensión.

Con este cuadro como trasfondo, destaca la visión sobre el desarrollo elaborada por Norman Long (1977), quien nos revela que el conflicto y las incompatibilidades que se suscitan entre la teoría, las políticas y las normas institucionales, son sucesos inherentes a la vida social. Por lo mismo, el estudio de los procesos sociales resulta tan importante como el examen de las estructuras.

En su explicación sobre la aplicación de políticas, programas y proyectos de desarrollo estatales, Norman Long (2007) define la acción operativa y la relación que se establece entre el Estado y la sociedad civil como una de “intervenciones planeadas”. El autor resalta la importancia de analizar las prácticas de intervención, en la perspectiva de entender cómo evolucionan y se forman las tensiones y resistencias (los “forcejeos”) entre los participantes, en lugar de simplemente reparar en los modelos de intervención que los proyectistas o los ejecutores practican sobre el proceso.

Un aspecto central a examinar reside en los procesos por los cuales las intervenciones oficiales ingresan en los ámbitos de vida de los individuos y grupos involucrados y, de esta manera, forman parte de los recursos y limitaciones de las estrategias que desarrollan. Al llegar a este punto, Long recurre a otro concepto sustancial que maneja para clarificar las discontinuidades sociales: el de “interfaz”, mismo que define como un punto crítico de intersección entre los mundos de vida, campos sociales o niveles de organización social, en donde es más probable localizar discontinuidades sociales sustentadas en discrepancias de valores, de intereses, conocimiento y poder.

La noción de interfaz nos ayuda a deconstruir (desglosar y analizar paso a paso), el término de intervención estatal planeada, para entenderla como un proceso continuado, socialmente construido y negociado, y no solo como la mera ejecución de un plan específico de acción con resultados esperados. También muestra que la aplicación de las políticas en modo alguno se reduce a una dinámica que sigue una dirección de «arriba a abajo», como a menudo se concibe, sino que las iniciativas pueden surgir en ambos lados de la cadena, esto es, tanto de arriba como de abajo (Long, N y Long, A, 1992).

Después de una acuciosa exploración de los problemas metodológicos, encaminada a entender los procesos por los cuales las formas sociales o arreglos particulares surgen y se consolidan o re-trabajan en las vidas cotidianas de las personas; Norman Long (2007) cristaliza sus reflexiones en un conjunto de fundamentos conceptuales y metodológicos dirigidos al estudio del desarrollo desde una perspectiva centrada en el actor. Orientación que se desprende del interés por explicar las acciones diferenciales de los actores en circunstancias estructurales similares y en condiciones del entorno más o menos homogéneas. Esta variabilidad de respuestas es, al menos en parte, una creación colectiva de los propios actores.

En suma, Long refuta la idea de que los actores sociales se restringen a figurar como una simple categoría incorpórea, o a ser destinatarios pasivos de la intervención pública. Por el contrario, para el estudioso se trata de participantes activos, que reciben e interpretan información y diseñan estrategias en sus relaciones con múltiples actores locales, así como con los organismos gubernamentales y con su personal.

Estructura de oportunidades políticas

Queda por dilucidar una pregunta: ¿cómo se examinará este proceso de construcción de instituciones: asumiendo un enfoque «internalista», como sistema cerrado, o en su inserción activa con su entorno? Líneas arriba se ha avanzado en

la respuesta, pues al considerar el Programa de Desarrollo Forestal (PDF), en la región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla, como una intervención estatal planeada, estamos considerando el vínculo que establece el actor colectivo con otros actores, en este caso, con el actor político por excelencia: el Estado. Pero requerimos de una mayor precisión conceptual al respecto.

El estudio de los campos de la acción colectiva cobra cada vez más importancia debido a los acontecimientos que se presentan por todo el mundo, en oleadas de movimientos que traspasan las fronteras de los Estados-nación. Las redes de denuncia y testimonio transnacionales han crecido y se han modernizado las estrategias de la acción política, lo mismo que los repertorios de lucha, que se adecúan con los avances tecnológicos. Cambios que significan un reto para los investigadores, que les exige encontrar los enfoques, conceptos y fórmulas más adecuados para comprender este desenvolvimiento, a riesgo de quedar a la zaga en la interpretación y entendimiento de la movilización social y política (Mc Adam, 1994).

Parto de una premisa aceptada de modo general: todos los movimientos sociales son acciones colectivas, pero no toda acción colectiva es, por definición, un movimiento social. ¿Qué entender, entonces, por movimiento social? La discusión reciente sobre el tema ha hecho aflorar una multiplicidad de explicaciones. En el estudio retomo el significado que propone Sidney Tarrow (2004), quien ofrece un marco general para la comprensión de los movimientos sociales, los ciclos de protesta y las revoluciones dentro de la categoría genérica de los ciclos de la acción política colectiva y la política en general.

Para Tarrow, un movimiento social se conforma por una secuencia de acciones políticas basadas y reforzadas en redes sociales y en marcos culturales de acción colectiva, en cuya movilización desarrollan su capacidad para mantener desafíos frente a oponentes poderosos. Los movimientos sociales atraen a la gente a la acción colectiva por medio de repertorios de enfrentamiento conocidos e innovadores. Los movimientos, tal como también lo señala Melucci (1996),

plantean sus desafíos a través de una acción directa disruptiva contra las élites, las autoridades u otros grupos o códigos culturales.

Siguiendo a Sidney Tarrow y a Doug McAdam, la pregunta central en la comprensión de los movimientos gira alrededor del «Cuándo», esto es, en la capacidad para situar y entender la ocasión en que surge la lucha. Para lo cual nos propone la noción de «Estructura de Oportunidades Políticas» (EOP), misma que indica el momento particular en el que se forman las condiciones que propician la emergencia de la movilización. Vista a la inversa, la estructura de oportunidades política puede cerrarse y volverse restrictiva para la continuidad de las acciones. Ambos autores centran su atención en el momento -o si se prefiere en la coyuntura-, en la que los actores se involucran en acciones colectivas como respuesta a un cambio en la pauta de las oportunidades y restricciones políticas. Los «madrugadores» dan inicio a un proceso de movilización que puede, a su vez, ampliar la estructura de oportunidades, posibilitando que otros actores, incluso aquellos débiles y con menos recursos asociativos, aprovechen las oportunidades creadas y se incorporen a las acciones en contra de oponentes poderosos. Lo que de suyo amplía y extiende la ola de protesta. Tarrow (2004).

De modo que el analista tiene que aguzar su sentido de observación y su labor analítica para leer la apertura o cierre de dicha ventana de oportunidades en un lapso y en una realidad específica, a fin de situar y entender mejor los movimientos sociales. Evidentemente, no en toda estructura de oportunidades conlleva, irremediabilmente, al surgimiento de éstos.

Al hablar de estructura de las oportunidades políticas –señala Tarrow- “me refiero a dimensiones congruentes –aunque no necesariamente formales o permanentes- del entorno político que ofrecen incentivos para que la gente participe en acciones colectivas al afectar a sus expectativas de éxito o fracaso.” (Tarrow, 2004). La formación de una EOP tiene que ver con cuatro factores principales: a) las posibilidades reales de acceso al poder, b) los alineamientos inestables en la esfera política, c) la aparición de aliados influyentes y, d) la división de las élites.

El especialista recalca que las relaciones y situaciones cambiantes dentro del Estado proporcionan las ventanas políticas que permiten a los actores pobres en recursos, participar en la acción política colectiva. Por el contrario a medida que la banda de oportunidades se estrecha, incluso los grupos disidentes más poderosos encuentran un entorno más adverso para la movilización, forzándoles a alterar sus estrategias y formas de lucha, con el riesgo de caer en una ruta de debilitamiento e incluso de desintegración. Este cierre de la EOP se asocia con la reacción que motiva el movimiento en sus adversarios, la que puede llegar al grado de hacer retroceder logros y conquistas alcanzados durante el apogeo de la movilización.

La formación de una EOP puede ocurrir en un sector o en un frente de acción colectiva, aun cuando en otros ámbitos sociales prevalezcan las restricciones y la adversidad. Es decir, hay gradaciones y desigualdades en términos de la amplitud de las oportunidades. Para la investigación, este razonamiento relativo nos sugiere que pueden crearse y reforzarse oportunidades en un medio como el forestal, mientras en otros permanecen cerradas.

Siguiendo con esta idea, la apertura o clausura de una EOP no necesariamente tiene un carácter total o absoluto, pues hay situaciones y realidades en las que el fenómeno adquiere un sentido parcial y relativo, como es el caso de los regímenes no democráticos, en donde el término podría indicar, más bien, la apertura de intersticios en la escena política que incitan a la gente a movilizarse. Sería el caso de nuestro país, particularmente en tiempos del régimen autoritario de partido único. Tal como trataremos de ejemplificar en la exposición.

En este horizonte analítico, la acción colectiva se examina a la luz de las interacciones que establecen los actores involucrados, pero también, de las interrelaciones que construye con otros actores, ya sean adversarios o aliados. El contexto cobra sentido no sólo al situar el marco de la movilización, sino que al alejarnos de la concepción de que la acción colectiva constituye un proceso que gira alrededor de sí misma, dicho entorno resulta, por igual, resultado de la influencia y presión que hace la movilización social. En otras palabras, el medio

incide y condiciona la acción colectiva, pero también ésta construye y reconstruye el escenario en el que se inserta.

A manera de conclusión

Recapitulando lo dicho hasta aquí, en la investigación retomo la gestión colectiva desde la perspectiva de la discusión sobre los Recursos de Uso Común, así como la noción de instituciones para destacar la construcción de acuerdos y normas que hacen factible el rumbo autónomo de los actores participantes en el estudio de caso: el ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. Enfoque que abre una vía alterna frente a los especialistas que pregonan la privatización o la estatización como opciones de desarrollo perdurable, eficiente y sostenible. La construcción de instituciones se analizará desde el punto de vista de las relaciones de poder, que lejos de guardar una connotación moral o ética, constituyen en el dispositivo central mediante el cual los participantes en la acción común establecen los acuerdos y normas, esto es, crean las instituciones.

Serán de utilidad medular, asimismo, las sugerencias y términos acuñados por Norman Long, como la perspectiva del actor y el de interfaz, al igual que las nociones de intervención planeada, deconstrucción y el mismo de acción colectiva, los que dimensiona a la luz de su interpretación del desarrollo. Las propuestas cobran sentido relevante de cara a los modelos de desarrollo tradicionalmente aplicados, sobre todo en México, incluido el de desarrollo forestal, que no prestan atención a la multiplicidad de actores sociales e individuales concurrentes en el medio, ni a los intereses de toda índole que influyen en la aplicación y operación de planes y proyectos. Menos aún se considera la importancia de la participación y relación del personal operativo que mantiene la relación y comunicación con los actores sociales, adaptando en esa relación y negociación el modelo de intervención contextualizado en la realidad de cada comunidad forestal.

Dilucidar la emergencia y construcción de la acción colectiva nos lleva al entorno en que lo hace. Ángulo que contempla examinar el marco social y político local y regional, lo mismo que la actividad del Estado y los programas

subsectoriales que impulsa en esos años, en particular, el Programa de Desarrollo Forestal, en la región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla (PDFP), en la década de los setenta (DGDF, 1978). Precisando en esta indagación el «cuándo», esto es, la estructura de oportunidades políticas que favorece el surgimiento y desarrollo del proyecto colectivo.

Andamiaje conceptual y metodológico que será de gran utilidad para entender el funcionamiento y el proceso de construcción de instituciones tanto en la CFA como en la UPF del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. También para comprender el papel y curso que sigue la capacitación para la producción forestal desde el ángulo de los actores colectivos e individuales, concebida la capacitación, como un proceso educativo no formal, pero vital para el sistema productivo forestal y su reproducción como sistema.

III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

En este apartado se exponen los objetivos e hipótesis que guían la investigación, con algunos señalamientos sobre los indicadores que empleo para apreciar con mayor detalle el comportamiento autogestivo en materia productiva y administrativa. También se enuncian las técnicas que utilizo. Cierro con dos comentarios generales que nos ayudarán a ubicar mejor nuestra discusión: uno tiene que ver con las cifras y estadísticas oficiales que en el curso del trabajo utilizo para ilustrar tendencias y fenómenos del renglón forestal; y otro con la estructura formal de la Institución Comunitaria Forestal y de la Unidad de Producción Forestal, que son los ámbitos de participación agraria y productiva en los que se enfoca el análisis.

A. Objetivo general

El objetivo general de la investigación consiste en conocer el proceso que sigue la construcción de acuerdos y reglas en la emergencia, funcionamiento y desarrollo de la institución comunitaria para el desarrollo forestal sostenible del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. Se precisará la participación, negociaciones y conflictos que ocurren entre los actores involucrados, diferenciando dos espacios de movilización social: a) el terreno comunitario agrario, constituido por la asamblea general, las autoridades ejidales o comunales, según el caso, y las diversas comisiones y áreas de trabajo del ejido, y b) el terreno productivo forestal, asociado con la Unidad de Producción Forestal (UPF). Se destaca el sistema de estímulos y restricciones que regulan el comportamiento colectivo y la prevalencia del interés común en la gestión en ambos espacios.

B. Objetivos particulares

1. Precisar la experiencia agraria de los integrantes del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación y la decantación del espacio productivo forestal.

2. Conocer la estrategia empleada en la configuración de la UPF y el manejo técnico-económico adoptado en el funcionamiento de la gestión productiva común.

3. Examinar la influencia que observa el Programa de Desarrollo Forestal (PDFP) en los primeros años del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación, detallando la relación que se establece entre el colectivo ejidal forestal y los técnicos que llevaron a cabo las actividades de promoción.

C. Hipótesis general

El desarrollo de la capacidad colectiva para generar acuerdos y reglas encaminados a gestionar los procesos agrarios comunitarios y los productivos y administrativos, se relaciona con la apropiación de los conocimientos técnicos y administrativos silvícolas adoptados para el funcionamiento de la UPF, y con el juego de relaciones que se desarrolla entre los espacios de participación agrario ejidal y el productivo. La UPF sienta las bases de la nueva institución comunitaria forestal, cuya construcción inicia desde el momento en que el actor colectivo toma la decisión de participar directamente en la producción forestal de su predio, lo que se convierte en el acuerdo fundador del proyecto autogestivo. Los acuerdos y reglas asumidos ayudan a sortear las dificultades y trabas que encara el proyecto común y a encaminar los avances hacia su consolidación.

D. Hipótesis particulares

1. La movilización desarrollada por los miembros de la Segunda Ampliación durante su lucha por la dotación de su predio, forjó un núcleo de actores que dieron sustento y orientación a la acción colectiva, al impulsar la capacidad de decisión y negociación en el interior de la organización y en su relación con los organismos públicos forestales y agrarios.

2. El sistema de trabajo colectivo adoptado por el grupo de ejidatarios de la Segunda Ampliación favoreció el manejo del bosque y destrabó el camino de consolidación del proyecto común al abrir la posibilidad de la participación de todos los actores individuales en los procesos de la producción forestal del predio. El trabajo colectivo ha redundado en logros importantes en la gestión forestal sostenible.

3. El tránsito de una cultura agrícola a una forestal se vio favorecido por una intervención estatal en la Región de Chignahuapan-Zacatlán, instrumentada inicialmente a través del Programa de Desarrollo Forestal Regional, que promovió la participación directa y capacitación integral del colectivo en las actividades de la producción forestal. Los técnicos participantes del Programa, en su involucramiento comunitario, ayudaron a adecuar los lineamientos gubernamentales generales y a consolidar la experiencia colectiva de gestión del RUC.

E. Indicadores

La institución comunitaria forestal tiene como piedra angular la UPF, misma que funciona como una acción organizada en torno a la producción forestal. La indagación sobre la construcción de su entramado institucional y de la interactividad que se establece entre los actores participantes, son de enorme importancia para esta investigación. Pero también se requiere ilustrar con claridad y precisión, la trayectoria que sigue el proyecto en el terreno técnico económico:

en lo tecnológico, administrativo, productivo, agroindustrial, comercial, generación de excedente y distribución del ingreso. Lo mismo que en el terreno de la sustentabilidad.

Parte de la tesis que hay un nexo estrecho entre el desarrollo institucional y el desempeño económico de la organización. De modo que al adoptar el enfoque cualitativo no significa, en modo alguno, eliminar los instrumentos de medición necesarios que den cuenta de los logros, dificultades y trabas observados en el curso de la gestión productiva común.

Aclaro: en modo alguno trato de formar un sistema de medición orientado a confrontar u obtener pruebas estandarizadas, sino de contar con información técnica, económica y ambiental que me permita respaldar, complementar y elaborar una historia de conjunto del proyecto autogestivo del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. Con esta idea en mente, a continuación señalo las unidades de análisis e indicadores que emplearé en la investigación.

La unidad de análisis son los metros cúbicos de madera, indicador que permite conocer la producción, los rendimientos, la eficiencia del sistema de producción forestal y la productividad del bosque. Otra unidad son los ingresos económicos y el valor de la producción, reflejados en pesos.

Para el análisis del desempeño de la Institución Comunitaria Forestal se utilizarán los siguientes indicadores técnicos-ambientales y económicos: a) comportamiento de la producción definida en m³ de madera en rollo; b) aplicación del MDS, con sus distintos tratamientos; c) reinversión en equipo de trabajo, obras de infraestructura y capacitación para operación de la UPF; d) rotación de los puestos de trabajo en el espacio agrario y en el productivo forestal.

F. Técnicas

Las técnicas de investigación utilizadas fueron:

- a) Investigación documental y bibliográfica,
- b) Recorridos de campo y observación directa,

- c) Entrevista a profundidad a líderes, ejidatarios, funcionarios y técnicos.
- d) Entrevista abierta a líderes, ejidatarios, funcionarios y técnicos.
- e) Talleres participativos con intervenciones abiertas de miembros del colectivo ejidal.

G. Cifras y estadísticas forestales

Toda vez que en el curso de la investigación recurrentemente se utilizaran las cifras brindadas por las dependencias oficiales, resulta de interés contar con un comentario de advertencia sobre su confiabilidad y manejo, el que se hace a modo de ilustrar tendencias generales más que de indicar con precisión fenómenos y hechos concretos.

La elaboración de estadísticas sobre el medio rural mexicano cuenta ya con una larga historia y experiencia. La secretaría encargada del ramo agrícola ha elaborado sistemáticamente estadísticas del campo desde el último tercio del siglo XIX –con interrupciones y vaivenes-, y se cuenta con el primer Censo Agrícola Ganadero desde la década de los treinta. En este panorama la silvicultura brilla por su ausencia.

Es cierto, la información oficial recogía, en ocasiones, algunos datos sobre el medio forestal. Desde el primer Censo Agrícola, Ganadero y Ejidal de 1930 había una concisa sección dedicada a los bosques, en la que se registraban los que estaban explotados y sin explotar, así como algunos aspectos sobre la producción. Sin embargo, por mucho tiempo se careció de un trabajo sistemático y ordenado que cristalizara en información estadística seria, amplia y mínimamente veraz.

No es sino hasta fechas muy recientes, a mediados de los setenta, cuando aparece el primer anuario estadístico a cargo de la subsecretaría Forestal y de la Fauna (Silvicultura, 1976). En este trabajo se menciona que para el año de 1975, México contaba con 44.4 millones de hectáreas de superficie arbolada.

Hasta el año de 1985 la Dirección General de Economía Agrícola (DGEA) era la instancia oficial responsable de capturar la información de la producción del sector agropecuario y forestal cifras y de su aporte al PIB nacional, así como de la balanza comercial de exportaciones e importaciones de productos agropecuarios y forestales. Cada subsecretaría de la SARH, con su respectiva estructura operativa nacional estaba obligada a proporcionarle la información técnica de producción correspondiente a cada uno de los subsectores. La DGEA sistematizaba la información y elaboraba las publicaciones de cifras y estadísticas sobre la producción del agro. Este sistema de información fue modificado radicalmente a partir de 1985, al calor de la reorganización del aparato gubernamental. Para el Subsector Forestal significó la pérdida de sus canales de información, al desaparecer los equipos operativos regionales y las subdelegaciones forestales estatales. La información sobre producción forestal continuó fluyendo, pero la mayor parte de ésta fue elaborada en base a proyecciones de la información de 1985.

Actualmente, a pesar de lo específico como se presenta la información oficial de la superficie arbolada nacional y de la producción forestal, no existe congruencia con respecto al primer Inventario Nacional Forestal de 1961-1985, cuando se manejaba la superficie arbolada nacional en 44.7 millones de hectáreas. Por ello cuando se determina en el inventario de 2004-2009 que la superficie arbolada nacional es de 64.8 millones de hectáreas, se tiene que desconfiar de la veracidad de la información, porque se presenta una diferencia de 20 millones de hectáreas arboladas con respecto al INF de 1961-1985; sobre todo cuando la misma CONAFOR manifiesta que los inventarios de 1961-1985, como el de 2004-2009, son los únicos inventarios nacionales completos.

Cabe recordar que las superficies y ecosistemas forestales han sido detallados por el Inventario Forestal Periódico (IFP) desde la década de los setenta, cuando la gestión gubernamental forestal se encontraba sectorizada en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH). Las cifras y estadísticas reconocidas y declaradas por la propia Subsecretaría Forestal (Silvicultura, 1976),

coinciden con las del Inventario Forestal Periódico de 1977. Tal vez algunos analistas manejan cifras que no coinciden con las del IFP, sobre todo de la superficie arbolada en México, porque toman en cuenta la conformación de la superficie arbolada con base en su composición por ecosistemas. Pero la interpretación de las condiciones forestales, sobre todo de las áreas perturbadas y la consecuencia que estas áreas van a tener al desarrollar vegetación secundaria de especies más rústicas e incluso matorrales, puede sesgar la información del Inventario Nacional Forestal (INF) 1961-1985.

H. Estructura formal de la Institución Comunitaria Forestal y de la Unidad de Producción Forestal

Convendría contar con unas palabras iniciales sobre el marco legal de la estructura ejidal y comunal y de la estructura formal de los espacios comunitarios en los que nos detendremos en el estudio. Respecto a la normatividad, habría que recordar que esta se fundamenta en el artículo 27 de la Constitución, en la Ley Agraria y en la Ley Orgánica de los Tribunales Agrarios. Cabría señalar que las modificaciones al artículo 27 Constitucional ocurridas en 1992, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, impactan de diversas maneras el funcionamiento de la estructura ejidal. Por ejemplo, al fundamentar y dar cabida a nuevos actores individuales en la política interna de los núcleos agrarios, como los avecindados. Por lo mismo, en el caso de la formación de la Institución Comunitaria Forestal (ICF), se requiere analizar en la Nueva Legislación Agraria (1992) y su reglamentación, con miras a considerar los nuevos mecanismos legales de decisión comunitaria y los alcances de éstos en los procesos de comunicación en el funcionamiento de la propia Institución Comunitaria Forestal

Bien, el objetivo del estudio se dirige a conocer la construcción del entramado institucional en la comunidad forestal objeto de estudio. Para lo cual, por motivos de análisis he diferenciado los territorios de movilización ejidal en el ámbito agrario y en el productivo. De ahí que resulte pertinente contar, de inicio, con el esquema

de la estructura formal de ambas esferas, en las que se asienta el proceso institucional y la gestión productiva del proyecto común.

Partamos de la composición general de la Institución Comunitaria Forestal, que formalmente se conforma por los componentes que integran toda estructura agraria ejidal: Asamblea General de ejidatarios, Presidente del Comisariado Ejidal, y Consejo de Vigilancia. A lo que se añade la señalada Unidad de Producción Forestal. Esto último es importante, toda vez que para que un núcleo agrario sea considerado y registrado como ICF, requiere reunir ciertas características tipológicas, tales como: a) tener constituida su UPF, b) actividad productiva forestal preponderante, c) participación directa de los actores individuales en la producción forestal, d) comunicación establecida entre la UPF y la Asamblea General, entre otros.

La Asamblea General es la máxima autoridad del núcleo agrario, instancia que decide y autoriza la gestión forestal. Una vez acordados los lineamientos de aprovechamiento del recurso, designa a los responsables de la UPF. Establece, por igual, la periodicidad con que deberá contar con la información de avances y resultados de la propia unidad. Finalmente, resuelve el destino de los recursos financieros (Ley Agraria, 1992).

Las Autoridades Ejidales arriba nombradas no necesariamente participan en la gestión del aprovechamiento. Solamente en caso que la Asamblea General determine que las autoridades ejidales se involucren en el aprovechamiento del recurso -por estar capacitadas para ello-, lo podrán hacer. De lo contrario, por lo general su papel consiste en fungir de representantes legales del ejido. Se trata de una división de trabajo y de espacios de decisión que ha resultado muy conveniente, toda vez que se ha evitado la concentración de las decisiones y ha permitido contar, en ambos espacios, con personal de tiempo completo y capacitado, pero sobre todo en la UPF.

La relación de una comunidad forestal con los organismos federales y estatales relacionados con los recursos forestales, se lleva a cabo mediante la elaboración de proyectos y solicitudes puntuales de apoyo, para la aplicación de los diferentes

programas nacionales y estatales. Por su parte, las instancias operativas federales funcionan por medio de las oficinas estatales de atención al desarrollo forestal o de las gerencias regionales. Esto último es el caso de CONAFOR, que es la ventana de atención y recepción de solicitudes de apoyo y proyectos de índole forestal.

Por lo que toca a la Unidad de Producción Forestal, parto del criterio que la construcción de la institución comunitaria forestal implica recorrer un camino lento, complejo, incierto y con frecuencia adverso. En una proceso que se construye cotidianamente, teniendo como vehículo principal el funcionamiento de la UPF. Espacio de movilización ejidal en el que se instrumentan los lineamientos generales acordados en la asamblea y se acuerdan las decisiones del día a día concernientes a la operación técnica económica del proyecto y se adoptan. Los responsables de la UPF tienen la responsabilidad, además, de informa a la asamblea de los avances y resultados, así como de los acuerdos operativos tomados, para que éstos sean validados en la misma asamblea. Esta dinámica interna de los actores colectivos constituye un aspecto vital en el análisis del proceso de formación de la institución comunitaria forestal, desde la perspectiva de los actores individuales y de las relaciones construidas entre ellos, como también para entender los vínculos que se tejen con organismos públicos y privados y con otros actores.

En lo que hace al aspecto de la estructura y funcionamiento formal de la UPF, de acuerdo con la información oficial (DGDF, 1977), su labor implica el uso del método de manejo forestal, mediante la aplicación de una silvicultura intensiva y técnicas de extracción de los productos elaborados de manera directa por los miembros del ejido o avecindados. Por lo mismo, es importante el proceso de capacitación en las labores de la producción forestal. Entre las actividades que desempeña la UPF se encuentran las siguientes:

- a) Aplicación del Método de Desarrollo Silvícola (MDS), que se compone de las siguientes tareas: tres aclareos, corta de liberación, corta de regeneración, para un turno de cincuenta años.
- b) Abastecimiento del recurso. Éste se planea de acuerdo con el método de manejo y las condiciones topográficas del terreno.
- c) Personal de operación: Para una gestión cuyo volumen de aprovechamiento es superior a los 500 m³ de madera en rollo, se recomienda contar con los siguientes puestos de trabajo: coordinador, administrador, documentador, jefe de monte y operarios.

Las funciones que realizan los cuatro puestos principales de la coordinación de la UPF son:

Coordinador: es el responsable de la organización y control de la Unidad, de la comercialización de la producción y de elaborar y entregar los informes correspondientes a la Asamblea General.

Administrador: se encarga del control productivo, de los costos de la producción y, en general, del programa de operaciones, labores que deben corresponderse con las directrices de planeación acordadas en la asamblea.

Documentador: es quien realiza la tramitación y manejo de la documentación forestal y formula el reporte periódico para la coordinación sobre el control del movimiento de los productos elaborados.

Jefe de monte: es el responsable de la organización y control de los programas de operación, de todo el personal que labora en los procesos del abastecimiento forestal y de los métodos de trabajo en cada operación.

IV. ANTECEDENTES. EL MANEJO INTENSIVO DEL BOSQUE

La silvicultura moderna tiene relativamente poco tiempo de aplicación en el mundo. En la segunda mitad del siglo XIX la mayor parte de países europeos empezaron a sistematizar y buscar opciones de aprovechamiento del recurso forestal, impelidos por la problemática a la que se enfrentaban, con una población creciente que demandaba productos forestales para uso combustible y construcción, y una industria pujante que requería de madera para diversos procesos industriales, mineros y de servicios. Todo lo cual mermaba las áreas arboladas e impactaba severamente los ecosistemas.

Algunos especialistas en la materia definen como prácticas dasonómicas modernas las acciones preventivas de reforestaciones que realizó Alemania desde finales del mismo siglo diecinueve, realizando su primer censo forestal en 1900. Por ello la consideran como pionera en el manejo silvícola intensivo.

Serán varias décadas más tarde, en plena segunda guerra mundial, cuando otros países europeos, como Finlandia, Suecia y Austria empiezan a dar los primeros pasos en la ordenación de las experiencias en reforestación y manejo forestal. De modo tal que hacia finales de los años cuarenta, varios de ellos contaban con la capacidad de aplicar y dar a conocer métodos intensivos de manejo del bosque sostenibles para las condiciones climáticas de sus arbolados.

Destaca en este empeño Finlandia, quien desde la segunda mitad del Siglo XX y lo que va del presente, elabora y maneja la tecnología de punta en materia forestal en el ámbito internacional. Este liderazgo se refleja en el aporte que registra la actividad forestal al PIB finlandés, en su contribución mediante convenios en silvicultura con distintos países, en la venta de asesoría y tecnología forestal y en su consultoría en educación forestal a otras naciones y a programas de la FAO (Openheimer,2010).

En este contexto mundial la ubicación de México es marginal. Lo que se manifiesta en el relego, subordinación y poca trascendencia que registra la forestería en términos económicos, sociales y culturales, así como en las

crecientes importaciones de productos y materias primas forestales. Esto a pesar de que múltiples regiones se distinguen por su eventual vocación productiva en esta actividad.

Por lo mismo, resulta necesario acercarnos al trayecto que sigue este subsector en nuestro país, con miras a precisar las limitantes a las que se ha enfrentado, comprender mejor los retos y desafíos que en la encara y delinear las perspectivas que se le abren en los años venideros. Considerando en este escenario a los diversos actores que han participado y participan en el rubro, entre los que destacan el Estado, los grupos privados y los colectivos sociales. Se trata, cabe aclarar, de un bosquejo histórico que nos ayude a delinear el entorno en el que se inserta la experiencia colectiva del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación.

La silvicultura en el México posrevolucionario

Comencemos nuestro recuento en los primeros tiempos posrevolucionarios, concretamente en el año de 1926, cuando fue promulgada la Ley Forestal en la que se plasmó la defensa irrestricta de la inalienabilidad de la posesión de las áreas forestales de los núcleos agrarios. Bajo el espíritu popular y nacionalista de la época, en el texto quedó estipulado que la explotación comercial de los bosques ejidales y comunales quedaría en manos de organizaciones cooperativas formadas por ejidatarios o comuneros poseedores de bosques y selvas. (Calva, et al, 1989) La Ley Forestal establecía, asimismo, las bases jurídicas para la aplicación de vedas forestales parciales o totales, en la idea de controlar irregularidades o excesos en la explotación del recurso.

Durante el período cardenista adquirió mayor relevancia la política de defensa y posesión de las áreas dotadas a los núcleos agrarios, tanto a los ejidos como a las comunidades. Considérese que al inicio del sexenio presidencial del general Lázaro Cárdenas es creado el Departamento Autónomo Forestal y de Casa y Pesca. Es nombrado al frente de éste al ingeniero Miguel Ángel de

Quevedo, quien había sido activo promotor para crear una instancia oficial abocada al ámbito forestal.

De Quevedo también actuaba como consejero del presidente Cárdenas en la materia, diseñando e implementando diversos planes de trabajo y medidas varias, mismas que fueron bien acogidas por el Ejecutivo, quien en repetidos en actos públicos mostró su interés en el renglón de los bosques y riquezas naturales. Cabe comentar que el mismo De Quevedo, al contemplar el proceso de destrucción forestal que cobraba vuelo en el país, argumentaba que el reparto agrario, tal y como se realizaba, era la principal causa de deforestación, por ello fue uno de los impulsores del control de los desmontes y cambios de uso del suelo. Aclaremos que quien más tarde fuera conocido como el «apóstol del árbol», en modo alguno estaba en contra de la distribución de la tierra, pero pensaba que la riqueza forestal no debía ser sacrificada para restituir o dotar de terrenos a los pueblos. (Silva Herzog, Jesús, 1959)

A pesar de lo anterior, la burocracia forestal y agraria siempre incentivó el cambio de uso del suelo de bosques a agricultura y ganadería, aprovechando el proceso agrario y de desmontes para beneficiar a las empresas madereras privadas. Esto a sabiendas que el general Cárdenas no estaría dispuesto a afectar su política de dotaciones agrarias, muchas de las cuales habían sido llevadas a cabo mediante la afectación del recurso forestal, con el consabido cambio de uso del suelo (Romero, 1992).

Y si bien la Ley de 1926 estipulaba la obligatoriedad de la organización cooperativa para la explotación de bosques y selvas de ejidos y comunidades, lo cierto es que en todos estos años las autoridades del ramo prohijaron que las cooperativas se transformaran en arrendadoras de los bosques comunales y ejidales.

Este escenario agrarista de los años treinta se modificó radicalmente en las siguientes décadas, cuando el país transitó hacia otro momento político. Así, en 1942 se promulgó una nueva Ley Forestal, reglamentada en 1944, en la que fue eliminado el espíritu social que impregnaba a la reglamentación de 1926,

cambiándose drásticamente el perfil y modelo de explotación de los bosques en posesión del sector social.

Se suprimió la directriz de la organización cooperativa como forma obligada de explotación del recurso y fue normada la participación directa de los ejidos y comunidades en el aprovechamiento forestal. Aunque en los hechos la administración federal forestal favoreció la continuación del sistema de “contratos de compraventa” de productos madereros, que en la práctica resultó ser otra forma de encubrir el arriendo de los bosques y selvas ejidales y comunales a particulares.

Además, aunque la nueva Ley contemplaba la aplicación de planes de ordenación en las áreas de explotación, las técnicas aplicadas de extracción del mejor arbolado favorecieron los intereses de las compañías privadas, en menoscabo del recurso natural y sin reportar mayores beneficios a los poseedores: ejidatarios y comuneros y a los pequeños propietarios.

A la par, se empezaron a promover las primeras vedas forestales en los estados de la región central del país, como en Tlaxcala (1942-1965), Puebla (1947-1975), Morelos (1958-1977), Hidalgo (1942-1976), Estado de México (1947-1978) y Querétaro (1951-1980). El establecimiento de las vedas se explica como la recurrencia a una medida extrema con miras a frenar los desmontes ocasionados, en buena medida, por la reforma agraria. En efecto, en las entidades citadas -con excepción de Querétaro-, la presión social por la restitución o dotación de tierras era más significativa que en otros sitios, debido a la alta densidad poblacional y al mayor número de peticionarios de tierra. Lo que se tradujo en que una cantidad importante de hectáreas de las dotaciones y restituciones fueran hechas sobre superficies arboladas, ocasionando el consabido cambio de uso del suelo, que pasó de uso forestal a agrícola o ganadero.

Hacia el año de 1948 fue promulgada otra Ley Forestal, reglamentada en 1949, que fue aún más lejos en favor de la gran empresa privada, al brindar apoyos irrestrictos a los grandes madereros arrendatarios de enormes extensiones

de bosques y selvas, sobre todo en los estados de Chihuahua, Durango, Estado de México, Michoacán, Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Campeche y Yucatán.

Al cobijo de la nueva Ley y con el respaldo de la burocracia forestal, los empresarios del ramo se dieron a la tarea de constituir Unidades Industriales de Explotación Forestal (UIEF), cuya figura estaba contemplada en la Ley de 1942, pero sin los derechos tan amplios que les otorgó la de 1948. De modo que a partir de entonces quedaron reconocidas dos figuras de aprovechamiento forestal de carácter privado: de un lado, las empresas dedicadas a la explotación de bosques y selvas, también conocidas como empresas forestales extractivas. Y de otro, las Unidades Industriales de Explotación Forestal, denominadas empresas forestales transformativas, dedicadas fundamentalmente a la producción de celulosa y papel, y algunas a la fabricación de tableros y aglomerados.

Las UIEF funcionaban a partir de una concesión de una determinada superficie regional forestal, formalmente definida por una serie de criterios técnicos y de la calidad del arbolado. Esta área era considerada como la zona de abastecimiento de la planta industrial, por lo que los dueños y poseedores del recurso ahí localizados estaban obligados a contratar con dichas Unidades el manejo forestal íntegro de sus predios. El argumento de esta imposición era que el industrial debía amortizar la inversión que había destinado en la zona de abastecimiento, misma que se realizaba de manera preponderante en infraestructura caminera, la que resultaba indispensable para el abasto de los productos a la planta.

La estrategia para favorecer al empresariado y asegurar una alta rentabilidad en la operación de las UIEF, se complementaba con el largo período que abarcaba la concesión, que podía comprender entre 25 y 60 años. Lapso en el que, evidentemente, se recuperaba varias veces el capital invertido. Amén del proceso de explotación inmisericorde a que eran sometidas las zonas arboladas, práctica que contaba con el contubernio de la burocracia forestal, en particular de las direcciones técnicas forestales.

Las UIEF se distinguieron por su carácter depredador, arbitrario y abusivo, mismo que mantuvieron en todo el territorio nacional en donde se encontraban establecidas, como en Chihuahua, con Celulosa de Chihuahua S.A. y Celulosa y Derivados, S.A. En el Estado de México, con las Fábricas de Papel San Rafael y anexas. En Oaxaca, con la Fábrica de Papel Tuxtepec, S.A. (FAPATUX), y Forestal de Oaxaca, Cía., S. de R.L También en el sureste con Maderas del Trópico y Maderas Industrializadas de Quintana Roo, S.A.

Estas empresas industriales consideradas transformativas de la materia prima forestal, observaban una característica que las diferenciaba de otras empresas del ramo meramente extractivas: debido al tamaño de la inversión que significaba su establecimiento, implicaron la participación del capital financiero, nacional y extranjero, privado y público. Esto último con el concurso de Nacional Financiera y del Banco de México.

En la reglamentación de 1949 a la Ley Forestal del año anterior, se intentó dar una salida a las eventuales inconformidades que suscitaba el otorgamiento y administración de las concesiones, simulándose una apertura a dicho sistema al aceptarse la celebración de contratos hasta por el término de cinco años, renovables, con empresas que utilizaran las materias primas forestales para industrializarlas y transformarlas. Esto siempre y cuando los productos provinieran de explotaciones gestionadas conforme a un plan de ordenación. La vigencia de dicho plan sería el mismo que el convenido para la contratación. Sin embargo, la mayoría de concesiones, sobre todo las de las empresas de celulosa y papel consideradas estratégicas, continuaron vigentes.

La Ley Forestal de 1960 mantuvo todas las formas de explotación de las leyes anteriores, incorporando algunos matices que ni alteraron mayormente la normatividad reinante ni afectaron la rentabilidad con que operaban las UIEF. Antes al contrario, la nueva normatividad entrañó algunos ajustes legales que les garantizaron disminuir costos y elevar dividendos.

Así, fue creada la figura de la “asociación en participación”, mediante la cual los dueños y poseedores de bosque y selvas serían “socios” de la empresa

concesionaria de la Unidades Industriales. En realidad se trataba de una cortina de humo que encubría el arriendo de las áreas boscosas ejidales y comunales. Mediante este mecanismo, los inversionistas privados y los consejos de administración de las UIEF evadieron la Ley Forestal, al crear empresas subsidiarias asociadas con los dueños y poseedores de bosques y selvas, y encargadas de abastecer de materias primas forestales a las propias Unidades. Al interior de la empresa subsidiaria se acordaba la venta de esta materia prima a la UIEF, así como sus precios, que por lo común eran muy castigados. De esta manera se hurtaban o mermaban las ganancias a los dueños y poseedores de los bosques y selvas, en beneficio completo de las Unidades Industriales.

Aun así, el sistema forestal mexicano mantuvo su bajo perfil de desarrollo, sin perspectiva de superación en su manejo técnico y sin reportar mayores ventajas a los propietarios y poseedores del recurso. Con un peso muy menor en el conjunto económico agropecuario. Considérese que la producción forestal maderable para fines industriales en México, fue de 3.6 millones de m³ en el año de 1955, cifra que se elevó a 4.6 millones de m³ en 1965, (SARH-SFF, 1978). Esto es, diez años después el incremento fue de apenas un millón de metros cúbicos, dinámica que manifestaba, de manera clara, las limitantes en el sistema de producción nacional.

En todos estos años se acentuó el cambio de uso del suelo de bosque a agricultura y ganadería. Si bajo la administración del general Lázaro Cárdenas esta permuta ya se asomaba como parte de los negocios y prácticas furtivas de la burocracia oficial, ahora se ha extendido y generalizado al amparo de la dinámica que sigue la distribución de tierras, en donde cobra significación la entrega de tierras de bosques y pastizales a los campesinos, tal como lo recuerda Jorge Tamayo: "...durante el periodo del Presidente Cárdenas se inició la aplicación de la Reforma Agraria en grande escala y también la superficie promedio entregada a los ejidatarios fue creciendo, alcanzando su mayor valor durante el régimen del Presidente Alemán. Sin embargo, debe hacerse notar que durante el periodo 1935-40, se entregaron tierras fundamentalmente agrícolas y que de 1947 a 1952,

las tierras a las que se aplicó la Reforma Agraria, fueron predominantemente pastizales y bosques.” Tamayo, Jorge, L, 1962).

De modo que el medio forestal se encontraba amenazado por una pinza constituida, de una parte, por los mismos ejidatarios que habían sido beneficiados con superficies boscosas y que, sin embargo, no contaban ni con la cultura y experiencia ni con las condiciones mínimas para aprovechar económicamente el recurso. Dejar en inactividad estas zonas entrañaba el grave riesgo de que el Estado optara por “recuperarlas”, despojando a los dueños y posesionarios con el argumento de que eran áreas ociosas. Así que la misma situación presionaba a los ejidatarios a convertir en agrícolas las superficies forestales. De otra parte, por el comercio ilegal de productos forestales en los circuitos regionales, alentado por intermediarios, caciques y particulares dueños de negocios ligados a la madera. Aunado a lo anterior, siempre había el riesgo de que tales áreas pudieran ser concesionadas legalmente a los agroindustriales del ramo, en una relación muy poco equitativa para el ejidatario.

La deforestación del país era motivo de preocupación de la mayoría de los estudiosos del campo, que advertían de la necesidad de poner un coto al fenómeno a riesgo de que el país se convirtiera, en un futuro no muy distante, en un desierto desolado. Pero las explicaciones del hecho variaban. Para un grupo de técnicos, profesionistas y expertos, la deforestación se explicaba no precisamente por las concesiones y la tala del bosque con permiso oficial, o por lo menos ahí no radicaba el meollo del problema, sino que éste residía en la tala inmoderada ilegal, “bárbara y estúpida” que realizaban mercaderes sin escrúpulo alguno con la complicidad de autoridades inferiores. (Silva Herzog, Jesús, 1959: 589). Mientras que para otro sector el suceso se asociaba, efectivamente, con dicha tala ilegal, pero también con el corte legalmente acordado. Esto debido a la modalidad de aprovechamiento instrumentado a través de las concesiones y al método de aprovechamiento empleado.

En efecto, se puede afirmar que una traba principal que enfrentaba el sistema de producción nacional de bosques templados, concernía a los métodos

de manejo forestal extractivos y extensivos. Métodos que entrañaban, además, esquemas de ordenación que generaban bosques irregulares, con diferentes especies y edades en el arbolado. Práctica que no resultaba ser la más adecuada para abastecer de productos forestales con suficiencia y oportunidad a la industria del país.

Fue hasta el año de 1965 cuando en la Ley Forestal se especificó la aplicación de un método de manejo silvícola, oficializado previamente por la subsecretaría Forestal y de la Fauna el 31 de enero de 1964, mediante la circular 2-64, y definido con el nombre de Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM). Este procedimiento de selección lejos de pretender el aprovechamiento forestal intensivo, hacía énfasis en lograr la reproducción del bosque considerando sus características domésticas: en tanto bosque irregular, con diferentes especies y variadas edades, particularmente en los bosques templados fríos del país. El Método se empezó a aplicar en algunas regiones donde se ubicaban las UIEF, sobre todo en las papeleras, consideradas estratégicas y establecidas en Chihuahua, Estado de México y Oaxaca. Si bien, dada su orientación tendiente a favorecer el recurso natural, su empleo tuvo poco impacto en el renglón de la productividad. De otra parte, la nueva reglamentación tampoco se tradujo en un mayor bienestar social de los dueños y poseedores y, mucho menos derivó en que se involucraran en la actividad, por lo que se mantuvieron excluidos de los beneficios, responsabilidades y decisiones que implicaba el uso de sus recursos forestales.

Este transcurrir de la explotación forestal no estuvo exento de inconformidades protagonizadas por los dueños y poseedores del recurso. En el estado de Oaxaca, por ejemplo, las comunidades indígenas afectadas por los decretos que concesionaban sus bosques a favor de las UIEF (como a la Fábrica de Papel Tuxtepec y Forestal de Oaxaca), documentaron infinidad de veces ante las autoridades correspondientes los atropellos y malos tratos recibidos por parte de las direcciones técnicas de las empresas propietarias de las concesiones, así como la relación comercial injusta que les obligaba a vender a bajo precio sus

productos, sin ningún beneficio para ellos y en detrimento de sus recursos naturales. Pero las protestas de estas comunidades, con largo historial de lucha por la preservación de sus valores culturales y de su patrimonio natural, fueron sistemáticamente desechadas por los funcionarios públicos y desoídas por las autoridades forestales.

De otra parte, las vedas continuaban vigentes en varios estados de la República, con excepción de las áreas concesionadas a grandes empresas forestales, sobre todo las papeleras, consideradas –como ya se dijo- estratégicas. Los estados de la región central fueron de los más impactados por la política de vedas forestales, debido a su mayor densidad poblacional, que se traducía en una enorme presión sobre las áreas arboladas, al demandar más productos de ese origen. Además, a pesar de las vedas, continuaron de manera ilegal los cambios de uso del suelo, ya que los dueños y poseedores al no contar con alternativas económicas derivadas del aprovechamiento de las áreas arboladas, buscaban a toda costa destinar dichas superficies a su uso agrícola, incluso apoyando la actividad de contrabando de madera.

Por lo anterior, diversos analistas del sector forestal enfatizan que una de las fallas de las políticas forestales históricamente ha consistido, precisamente, en la carencia de acciones tendientes a ofrecer alternativas económicas y culturales a los dueños y poseedores de bosques y selvas. Amén que las vedas también provocaban el deterioro del propio recurso vegetal, como consecuencia de plagas y enfermedades, por efectos naturales asociados con la edad del arbolado, por incendios y otros siniestros naturales.

La intervención económica estatal

A finales de la década de los sesentas la subsecretaría Forestal y de la Fauna encargó al despacho Ingenieros Forestales Asociados A.C., un diagnóstico sobre el desempeño de los sistemas de producción forestal de las dos modalidades privadas de aprovechamiento forestal, esto es, de las empresas privadas dedicadas a la explotación de bosques y selvas denominadas empresas

forestales extractivas, y de las empresas forestales transformativas que laboraban bajo la figura de UIEF.

Los resultados de la evaluación pintaron un cuadro poco menos que sombrío en el terreno ambiental, al comprobarse la deforestación acelerada. En términos económicos se advertía, asimismo, una situación claramente favorable para los particulares, si bien aquí también se observaron limitantes en la operación industrial, algunas veces debido a la falta de planeación en la ubicación física de la planta, particularmente las UIEF. Resaltó, de igual modo, un punto crítico que todas las UIEF afrontaban sin excepción: el problema de abastecimiento de la materia prima forestal. Finalmente, en el ámbito político se mostraba un clima poco tranquilizador, pues en todos los casos los dueños y poseedores de las áreas arboladas cuestionaban las concesiones otorgadas y mostraban su abierta inconformidad hacia la relación comercial establecida a través de las empresas subsidiarias, trato que consideraban injusto y leonino, situación que generaba conflictos constantes con las empresas beneficiarias.

La propuesta de la consultoría Ingenieros Forestales Asociados giró en torno a la participación decidida del Estado. Frente al desarreglo forestal asociado con la presencia empresarial en el ramo, se pensó que a través de empresas públicas sectorizadas y de organismos descentralizados, era factible promover alternativas para el desarrollo integral regional de las zonas arboladas, particularmente en las áreas no concesionadas a particulares y con potencial productivo comercial. Lo que se acompañó de la puesta en práctica de métodos de manejo forestal más eficientes y productivos, que permitieran el abasto de la planta industrial por instalar.

La salida a la problemática se situaba, en opinión de este grupo de profesionistas forestales, en una industria sectorizada y desconcentrada de las instituciones oficiales, la única que podría garantizar una operación oportuna y eficiente. La propuesta hablaba de cuidar la ubicación de la planta procesadora considerando su área de abastecimiento, con miras de reducir costos de

transporte de la materia prima. Así como de establecer un convenio comercial que velara por el beneficio de los dueños y poseedores del recurso.

Con este planteamiento, en el año de 1967 fue creado -mediante decreto presidencial- el organismo paraestatal Productos Forestales Mexicanos (PROFORMEX), en Durango. De esa fecha a 1972 se constituyeron otras dos paraestatales forestales: Protectora e Industrializadora de Bosques (PROTIMBOS, 1969), en el Estado de México y Productos Forestales de la Tarahumara (PROFORTARAH, 1972), en Chihuahua. En los mismos años se instituyeron tres organismos descentralizados forestales: Forestal Vicente Guerrero (FOVIGRO), en Guerrero; Productos Forestales de Michoacán (PROFORMICH), en Michoacán, y Aprovechamientos Forestales de Nayarit (APROFON), en Nayarit. Cada uno con sus respectivas áreas arboladas de abastecimiento concesionadas.

Se trataba de una propuesta a tono con la época de intervención del Estado en el ámbito rural y, en general, en la economía nacional. Ante las evidentes fallas y desequilibrios provocados por la larga participación de los actores privados en el dominio forestal, se presentó la alternativa estatal. Encarnada ésta en los organismos paraestatales de desarrollo, que asumieron la responsabilidad de desempeñar las funciones gubernamentales con obligaciones y objetivos muy amplios.

Las palabras de Lázaro Cárdenas pronunciadas en una conferencia dictada en la Escuela Nacional de Agricultura el 23 de septiembre de 1963, ante un grupo de estudiantes que finalizaban sus estudios, dan cuenta del ambiente de la época, en buena medida influido por las acciones expropiatorias y reivindicativas impulsadas por la revolución cubana. Así, Cárdenas se pronuncia en favor de la nacionalización total del bosque, dejando su explotación bajo la dirección del Estado, en el que recaía la responsabilidad de su cuidado y de incrementar los recursos. (Silva Herzog, Jesús, 1959)

Sin embargo, el brío estatizador y la opción estatal como salida a la problemática forestal tampoco mostraron los resultados esperados. Hacia fines de los setenta la DGDF documentó que se habían repetido los viejos y deficientes

esquemas de las empresas madereras en la relación que establecían las direcciones técnicas de los organismos públicos con los dueños y poseedores del bosque de las áreas concesionadas. Asimismo, la estrategia seguida en la implantación del modelo técnico administrativo no fue afortunada, al realizarse de manera repentina y precipitada, generando un endeudamiento rápido y un desequilibrio entre el ritmo de abastecimiento y el de producción. (DGDF, 1979) Por lo mismo, esta alternativa se truncó muy pronto.

De igual modo, los organismos públicos sectorizados en los estados surgidos entre 1969-1973, fueron aparatos que generalmente actuaron dentro del diseño tradicional de explotación de bosques-industria, lo que significó operar en favor de esta última. Tampoco se entendió y menos asumió el papel que tenían previsto tales organismos en el desarrollo integral regional, al anteponerse sus propios intereses y ventajas. Al final, este cuerpo burocrático, integrado por empleados, técnicos y obreros, resultó ser el más beneficiado de la experiencia interventora estatal. Los perdedores fueron los de siempre: los ejidos y comunidades involucradas y su recurso forestal.

Agréguese que la dirección de los organismos descentralizados y de las empresas públicas forestales estuvo marcada por los compromisos políticos, dejando de lado el cumplimiento de las normas, criterios y funcionamiento que debían regir a una empresa rentable (DGDF, 1979) Varios organismos públicos estatales tuvieron una duración condicionada al apoyo del gobernador promotor en turno, con un ejercicio orientado al negocio particular. Del conjunto de organismos públicos que operaron en aquella época muy pocos generaron sus propios recursos y no faltaron los que carecieron del apoyo presupuestal necesario para su gestión, por lo que permanecieron con una existencia formal.

Nunca se ejerció sobre estos organismos y empresas públicas una evaluación y menos un control estricto de su operación. Tampoco se apreció el impacto de su labor en la esfera social y ambiental local y regional. Ni se evaluó el papel de los grupos financieros participantes asociados con los gobiernos

estatales, ni se inspeccionó la actuación de las autoridades encargadas de estas áreas.

Otras alternativas promovidas en estos años setenta en la perspectiva del desarrollo forestal fueron aisladas y marginales. Cabe señalar que entre 1970-1975 las autoridades agrarias impulsaron la formación de empresas ejidales forestales. Al igual que ocurrió en otras facetas de la actividad, la constitución de dichas empresas estuvo impregnada de una orientación paternalista y corporativa, en la que se privilegiaba el manejo político del grupo implicado. La experiencia se trazó con prisas, sin pasar por un proceso gradual de desarrollo, ni contar con la preparación y capacitación técnica y administrativa de los poseedores del bosque, quienes carecían de la experiencia y del conocimiento necesarios para asegurar la autogestión de la producción forestal y menos aún de la fase industrial. Su organización denotó la falta de una previsión socio-económica necesaria para su buen desempeño y la corrupción generalizada complementó el crítico panorama, por lo que no es de extrañar que los endeudamientos y fracasos fueran la pauta por la que transcurrieron estas experiencias.

Tampoco faltaron propuestas de aprovechamiento forestal que francamente consistían en meras simulaciones encaminadas a disfrazar asociaciones de particulares con los dueños y poseedores del recurso, cuya condición de rentistas y su nulo conocimiento y posibilidad real de aprovechar el bosque se ilustraba en el hecho que comercializaban la venta de su arbolado en pié.

Para nuestra investigación se distinguen dos ventajas legadas por esta experiencia fallida de administración estatal del ramo: si la intervención privada no era la más aconsejable y la estatal había mostrado sus desvíos y carencias, paulatinamente se empezó a abrir una tercera vía en la gestión forestal, una opción que involucraba la participación activa y directa de los dueños y poseedores de bosques y selvas. De otro lado, a estas alturas resultaba cada vez más necesario reformular el sistema de manejo y abastecimiento forestal, en aras de lograr mayor eficiencia, productividad y rentabilidad y asegurar la preservación

del recurso. Se empezó a descubrir que el aprovechamiento del RUC no estaba reñido con su preservación.

Por lo que toca a las empresas ejidales forestales, es cierto que el proyecto resultó igualmente fallido y duró poco tiempo. Sin embargo, la experiencia también resulta de gran interés para nuestro estudio, toda vez que es el antecedente inmediato de lo que posteriormente se conoció como Unidades de Producción Forestal (UPF).

Para esas fechas de mediados de los años sesenta, el perfil que guardaba el ámbito forestal era el siguiente. Siempre con la cautela de aceptar a cabalidad los datos oficiales, aunque admitiendo que la información proporcionada en estos años por las autoridades forestales resulta ser de la más confiable. Por lo que hace a la superficie arbolada, el anuario estadístico de la subsecretaría Forestal y de la Fauna reportaba la cifra de 44.4 millones de hectáreas de superficie arbolada. (Silvicultura, 1976). Esto es, alrededor de 10 millones más que la cantidad señalada por López Mateos una década atrás. Poco después se calculaba que la superficie arbolada de dueños y poseedores se encontraba distribuida en 100,000 predios particulares, y 5,000 predios ejidales y comunales. (DGDF, 1979)

En el campo económico se evidenciaba una lenta y desigual evolución del renglón forestal, con un peso insignificante en el conjunto económico. Considérese que en 1975 la producción forestal maderable para fines industriales era de 6.9 millones de metros cúbicos, calculándose que el incremento anual era de 33 millones de m³ rollo total. (Vázquez Soto, Jesús, 1976) El aporte del subsector al PIB nacional era de 1.7% en el año de 1975.

Por otra parte, en ese mismo año de 1975 las estadísticas oficiales reportaban que ejidos y comunidades habían incrementado la producción forestal en 67%, con respecto a 1970. Sin embargo, este aumento estuvo lejos de significar un beneficio para los dueños y poseedores del recurso, ya que el 63% del total producido fue realizado mediante asociaciones entre ejidos y

comunidades, pero fabricado realmente por empresas privadas o por unidades industriales, teniendo la producción -en su mayoría-, ese mismo destino final.

“El llamado problema forestal es realmente un problema de inhabilidad para aprovechar los bosques del país. Tenemos recursos para producir 16 millones de metros cúbicos de madera en rollo o más, pero se produjeron 6 millones en 1974, cuando la demanda fue de 8 millones. Hubo inhabilidad para enseñar al hombre, especialmente al dueño y poseedor del bosque, a vivir constructivamente de sus recursos y en equilibrio con su medio.” (Castaños Martínez, León Jorge, 1975)

La explotación del recurso mantuvo una dinámica extractiva intensiva. Lo que no significaba, en modo alguno, el impulso y fortalecimiento económico de la rama. El diagnóstico de Jorge Castaños de mediados de los setenta daba cuenta de un panorama poco halagüeño: “Han proliferado los aprovechamientos con visión a corto plazo, no se aplicaron los tratamientos silvícolas necesarios para nuestro tipo de bosques, se han abandonado las masas jóvenes y los bosques mal clasificados como no comerciales. No se pudo demostrar la rentabilidad del bosque frente a otros usos tradicionales del suelo como son la agricultura y la ganadería.” En tales condiciones, agrega el especialista, la silvicultura no era una práctica arraigada y permanente, ni por el Estado, ni de las empresas públicas y privadas, ni del dueño y poseedor del recurso. No era de extrañarse, entonces, que la explotación, el despilfarro y la injusticia predominaran en las áreas forestales. En su opinión, la divergencia de intereses entre gobierno, dueños y poseedores de bosques e industria, la falta de planes de desarrollo, los litigios de la propiedad, la carencia de infraestructura necesaria, obstaculizaban el abastecimiento de materias primas a las plantas. (Castaños Martínez, León Jorge, 1975)

Estimaciones cuantitativas

Algunas cifras pueden ilustrar el panorama económico de la actividad. Aclarando de antemano que ante la carencia de información y desde luego de su poca confiabilidad, del manejo con frecuencia inentendible de las cifras oficiales,

de su fragmentación y escasa sistematicidad histórica, se trata de aproximaciones que ilustran condiciones y tendencias generales. Para dar una idea del deplorable estado de la información en este terreno retomamos lo planteado por Manuel Hinojosa Ortiz en 1958: “Desgraciadamente, por falta de investigaciones y trabajos relacionados con la formulación de un inventario, carecemos de cifras para establecer y comparar la cuantía de los diferentes recursos naturales, tanto renovables como no renovables.” Añadía un comentario general de la actividad: “Ignoramos la cuantía de las extensiones boscosas, su distribución y el estado en que actualmente se encuentran; no hemos estudiado nuestros suelos forestales; son insuficientes los conocimientos sobre plagas y enfermedades de los árboles...”. Y citaba a Enrique Beltrán: “en lo que hace a la tecnología forestal, todavía la mayor parte de las explotaciones se realizan en forma primitiva, y el aprovechamiento de los productos obtenidos es mínimo, frente al enorme volumen de desperdicios... cuando hablamos de nuestros bosques, tenemos que llegar a la triste conclusión de que nuestra ignorancia al respecto es tan grande, que ni siquiera conocemos botánicamente las especies que los integran.” (Hinojosa Ortiz, Manuel, 1958) Con estas advertencias en mente, veamos algunos números que den cuenta del panorama forestal en el país.

El censo Agrícola Agrícola, Ganadero y Ejidal de 1950 consideraba que la superficie forestal abarca 38 835 781 hectáreas, suma que representaba el 20% del territorio nacional. La mayor parte se clasificaban dentro de la superficie con especies no maderables, que registraban 24 558 495 hectáreas; mientras que para la superficie con bosques maderables la cantidad era de 14 277 286 hectáreas.

Hinojosa Ortiz comentaba: “Se han hecho muchas y muy variadas estimaciones sobre el monto de nuestra área forestal. En 1944, el Ing. José García Martínez la calculó en 28.5 millones de hectáreas; en 1952, la Cámara Nacional de las Industrias Forestales y los Ings. Esquivias, Ortega Cattaneo y Loera Borja, la estimaron en 25 millones, mientras que el Ing. Alfonso Escudero en 31 183 000, el Ing. Miguel Ruiz Vite en 28 115 175; D. T. Griffiths en 26 millones, y el Ing.

Felipe Castro Flores en 36.5 millones.” (Hinojosa Ortiz, Manuel, 1958) En 1956 Roberto Villaseñor calculaba en 33.5 millones de hectáreas con valor económico, área que representaba el 17% de la superficie total del país. (Tamayo, Jorge, 1962).

El mismo Hinojosa Ortiz calculaba que a partir de 1954 el valor de la producción forestal anual rebasaba la suma de 500 millones de pesos. Si se incluía la producción de papel y pasta de celulosa cuyo valor en 1955 fue de 477 millones de pesos, la cifra total rondaba en los mil millones de pesos como valor de la producción derivada de los bosques. (Hinojosa Ortiz, Manuel, 1958) Jorge Tamayo añadía que para el año de 1960 la producción maderable alcanzaba los 4 054 985 metros cúbicos rollo y la no maderable los 102 344 764 kg.

En relación con el empleo, Hinojosa hablaba que la industria forestal daba ocupación directa a cerca de 50 mil trabajadores, a lo que se debía añadir un número similar de fuentes de empleo indirectas.

El mayor volumen de producción maderable correspondía a Chihuahua, seguida de Durango, Oaxaca, Jalisco y Guerrero. Mientras que en la producción no maderable destacaban –en orden de importancia- Coahuila, San Luis Potosí, Veracruz, Campeche, Quintana Roo y Nuevo León. También comenta que en 1961 se encontraban en vigor 753 permisos de explotación para madera y leña, que comprendían 4 204 466 hectáreas de superficie arbolada y que autorizaban una explotación de 10 709 179 metros cúbicos. (Tamayo, Jorge, 1962). Para esos comienzos de los sesenta se importaba hule, corcho, gomas y resinas, y se vendía al exterior chicle, cera de candelilla y raíz de zacatón, con una tendencia cada vez más deficitaria debido al alza de las compras y a la mengua de las exportaciones.

Respecto a los datos de áreas concesionadas las magnitudes develan un incremento constante. En su último informe de gobierno el presidente Adolfo Ruiz Cortines comentaba que la producción forestal per misionada en el ciclo 1957-1958 era de alrededor de 2 millones y medio de metros cúbicos, cantidad que en el sexenio se había elevado a 10 millones 500 mil metros cúbicos. (Ruiz Cortines, Adolfo, 1958) Cálculo estimado considerando las cortas clandestinas para el uso

de leña combustible y comercio ilegal de madera aserrada, entre otros aspectos. Por su parte, Adolfo López Mateos, en su informe de gobierno de 1963, estimaba que la superficie boscosa del país era de 34 millones de hectáreas, señalando que “sólo en 4 millones se han concedido permisos de explotación” (López Mateos, Adolfo, 1963) Se podrá observar que la cifra del total de hectáreas era similar a la proporcionada por Villaseñor, citada líneas arriba. Un año más tarde, en su siguiente informe el Ejecutivo agregaba que habían sido incorporadas a la actividad económica forestal un 25% de nuevas áreas, lo que hacía un total de 6 500 000 hectáreas concesionadas. (López Mateos, Adolfo, 1964)

Las cifras van y vienen según las aproximaciones de las diversas dependencias y organismos y de los autores y especialistas del ramo. Es hasta la década de los setentas cuando la subsecretaría Forestal y de la Fauna de la SARH elabora el primer Anuario Estadístico (Silvicultura, 1976). El inventario registra que México contaba en 1975 con 44.4 millones de hectáreas de superficie arbolada, que la producción forestal ascendía a 6.93 millones, con un incremento anual de 33 millones de m³ rollo total y que el subsector aportaba 1.7% al PIB nacional.

En ese mismo año de 1976, ejidos y comunidades vieron incrementar la producción forestal en sus predios en un 67%, con respecto a 1970. Sin embargo, tal aumento estadístico de la producción ejidal y comunal en modo alguno significó que los beneficiarios de estos cambios fueran los poseedores del recurso, ya que el 63% del total producido fue realizado mediante asociaciones entre ejidos y comunidades, pero producidos realmente por empresas privadas o por unidades industriales, teniendo la producción en su mayoría, ese mismo destino final.

La estimada evolución de la producción forestal maderable para fines industriales es la siguiente:

Año	Producción en millones de metros cúbicos rollo
1955	3.6
1965	4.6
1975	6.9

En 1979 la Dirección General de Desarrollo Forestal estimaba que la superficie arbolada de dueños y poseedores, se encontraba distribuida en 100,000 predios particulares y 5,000 predios ejidales y comunales. (DGDF, 1979)

Para 1985 el Inventario Nacional Forestal de 1961-1985 registraba una superficie arbolada nacional de 44.7 millones de hectáreas. Cabe señalar, tal como se ha hecho mención en un capítulo previo, que hasta mediados de los años ochenta la Dirección General de Economía Agrícola (DGEA) ubicada en la subsecretaría de Agricultura de la misma SARH, era la instancia encargada de elaborar las estadísticas subsectoriales. Sin embargo, a partir del mismo año de 1985 esta dependencia sufrió una severa reestructuración, alterando todo el aparato que brindaba este servicio estadístico. En adelante la información empezó a ser elaborada con base en proyecciones. Con estas reservas, para el lapso de 2004-2009 la información oficial estimaba en 64.8 millones de hectáreas la superficie boscosa

En los cuadros siguientes podemos ver algunas cifras consideradas para mediados de los años noventa. En el primero habría que advertir que las formaciones forestales pueden estar sujetas a variaciones en sumas de hectáreas arboladas, no necesariamente ocasionadas por fenómenos naturales, como son: las plantaciones, otras asociaciones y las áreas perturbadas. De estas últimas, las cifras sobre el incremento en superficie se encuentra sumamente fragmentada, tal vez porque la información veraz haría un llamado desconfiar de las estadísticas oficiales, manejadas ligeramente en el tratamiento de las políticas forestales del país. Esto sin considerar los datos de la producción forestal maderable y no maderable, que se encuentra aún más fragmentada, debido a que es manejada por sectores de la economía y el papel del Estado es limitado en este renglón. En el segundo se plantean comparativamente los datos para los años 1978 y 1994.

Superficie forestal por ecosistemas y formación vegetal

ECOSISTEMA	FORMACIÓN	NACIONAL	
		SUPERFICIE	%
BOSQUES	CONÍFERAS	6,300,278	
	CONÍFERAS Y LATIFOLIADAS	14,499,659	
	LATIFOLIADAS	9,570,705	
	PLANTACIONES	63,251	
SUBTOTAL		30,433,893	15.47
SELVAS	SELVAS ALTAS Y MEDIANAS	5,793,910	
	SELVAS BAJAS	10,948,862	
	OTRAS ASOCIACIONES	9,697,289	
SUBTOTAL		26,440,061	13.44
VEGETACION DE ZONAS ARIDAS	ARBUSTOS	6,938,612	
	MATORRALES	51,533,786	
SUBTOTAL		58,472,398	29.72
VEGETACIÓN HIDROFILA Y HALOFITA	VEGETACIÓN HIDROFILA	1,115,203	
	VEGETACION HALOFITA	3,048,140	
SUBTOTAL		4,163,343	2.12
AREAS PERTURBADAS		22,235,474	11.30
TOTAL FORESTAL		141,745,169	72.05

FUENTE: Inventario nacional periódico (SARH, 1994)

Comparativo entre los inventarios forestales de 1978 y 1994

INVENTARIO NACIONAL FORESTAL 1978		INVENTARIO NACIONAL FORESTAL PERIODO 1994
	SUP. MILLONES DE HECTAREAS	SUP. MILLONES DE HECTAREAS
AREAS FORESTAL ARBOLADA (BOSQUE Y SELVAS ALTAS Y MEDIANAS)	44.40	36.20
AREA FORESTAL ARBUSTIVA (SELVAS BAJAS CHAPARRALES, MEZQUITALES, OTROS MATORRALES Y AREAS PERTURBADAS)	93.20	91.60
OTRAS	4.1	13.9
TOTAL	141.7	141.7

FUENTE: Inventario Nacional Periódico, 1994.

Resulta claro que las cuantificaciones sobre el ramo forestal poco ayudan a conocer con precisión y fundamento su evolución histórica y situación actual. El comentario crítico sobre las estadísticas del subsector se ha expuesto en un capítulo previo, así es que sólo añadiremos que a pesar de los esfuerzos advertidos en ciertos periodos por algunas administraciones y especialistas por sistematizar, ordenar y trabajar con mínima seriedad en el renglón informativo, lo cierto es que las estadísticas parecieran estar de tal modo organizadas y presentadas que tuviera como finalidad ocultar el transcurrir crítico de la actividad, el estado de deterioro y degradación del recurso natural y el pobre comportamiento económico y social del renglón. Mientras las fuentes oficiales ligadas al subsector brindan cifras espectaculares y dan cuenta de alzas sin sentido ni fundamento, lo cierto es que la deforestación avanza y se incrementa

aceleradamente, al tiempo que la actividad permanece en una inercia de debilidad y estancamiento en todos sus órdenes.

Así, otras fuentes oficiales dan muestra de la tragedia del recurso forestal. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reporta que en las pasadas dos décadas México perdió 353 mil 173 kilómetros cuadrados de bosques y selvas, que representan 18% del territorio nacional. Especifica que hasta 1990 “52 por ciento de la superficie del país (un millón 21 mil 375 km²) estaba cubierta con bosques y selvas. Actualmente, debido a la rápida destrucción de los ecosistemas, sólo 34 por ciento del territorio nacional (667 mil 105 km²) mantiene esa condición.” En pocas palabras, en veinte años el país perdió 34.7 % de sus bosques y selvas. (*La Jornada*, 2014) Para tener una idea de la magnitud perdida de bosques y selvas entre 1990 y 2001, la misma fuente especifica que el área disminuida rebasa en 41% las dimensiones de Chihuahua, la entidad más grande del país.

Datos que contrastan y siembran la duda sobre la veracidad de las versiones que reportan un aumento inusitado de la superficie boscosa en las últimas décadas. Es posible que la discrepancia de las cifras obedezca al mencionado asunto de las proyecciones de los indicadores del bosque, práctica iniciada a partir de mediados de los ochenta, lo que se conjuga con la ausencia de un equipo especializado y profesional encargado de la captura, crítica, sistematización y presentación de la información. También a cambios en los criterios metodológicos, lo que dificulta contar con series estadísticas, hacer comparaciones y dar seguimiento a la evolución de los recursos naturales. Pero de igual manera se debe al manejo político y propagandístico de las estadísticas por parte de los encargados del ramo forestal, una de cuyas prioridades consiste en brindar una imagen de sustentabilidad y de manejo racional de los recursos forestales domésticos, para lo cual no dudan en maquillar y alterar las cifras del subsector.

No quisiera concluir este apartado sin señalar que más allá de las estimaciones numéricas y de las notables variaciones que presentan entre sí,

resulta importante reconocer el peso y la importancia que reviste el recurso forestal en el país. Lo que paradójicamente no se corresponde ni con el comportamiento económico que éste ha registrado ni con el sentido de las políticas públicas, las que se han orientado a atender, principalmente, al medio agrícola. Un examen más detenido de las condiciones naturales nacionales –que considerara el tipo de suelos y su uso óptimo– muy probablemente ponderaría al alta las superficies que podrían destinarse a la silvicultura.

V. RENOVACIÓN Y REORGANIZACIÓN DEL APARATO GUBERNAMENTAL FORESTAL

El subsector forestal ha sido tradicionalmente la rama más atrasada del conjunto agrícola. Hasta fechas relativamente recientes se caracterizaba por su ser un renglón eminentemente extractivo, en el que estaba ausente toda aplicación de métodos de manejo silvícola en su aprovechamiento. De ahí que se le denominara “explotación forestal”. La política hacia la actividad se reducía a la aplicación de políticas y leyes dirigidas a la extracción de las riquezas de bosques y selvas, así como a la aplicación de vedas y concesiones para la explotación del recurso.

Los resultados de dicha estrategia dejaron en las áreas forestales destrucción, abandono, atraso, miseria y marcada alteración ecológica. Pero sobre todo impidieron a los dueños y comunidades forestales organizarse y asumir la responsabilidad de preservar su patrimonio forestal, excluyéndolos de su cultivo y cosecha y que lo hicieran suyo mediante procesos integrales y sostenidos. En pocas palabras, los ejidatarios y comuneros que poseían terrenos forestales quedaron al margen de las políticas forestales y fueron excluidos del aprovechamiento silvícola.

En el transcurso de los años sesenta, en un ambiente rural marcado por la efervescencia y descontento social, un colectivo de técnicos forestales empezó a manifestar sus inquietudes y cuestionamientos sobre el orden de cosas reinante en este ámbito. Después de años de silencio impuesto por el peso de la estructura burocrática y por los intereses económicos y políticos en juego, fue surgiendo una corriente de técnicos que se propuso romper con inercias y emprender el cuestionamiento de la inadmisible reproducción de un sistema productivo signado por su carácter extractivo, corrupto y excluyente, cuyos beneficios se concentraban en unas cuantas manos.

Al calor de esta crítica, de una nueva gestión oficial y de la discusión técnico política, paulatinamente cobró cuerpo una propuesta innovadora del sistema de producción forestal mexicano, que sentó las bases para renovar la

política forestal desde una perspectiva integral (Castaños, 1973). Una propuesta de modernización cuya idea capital consistía en impulsar el «desarrollo forestal con campesinos». Al cabo del tiempo el impulso reformador sentó bases importantes para la instauración y florecimiento de la silvicultura comunitaria en nuestro país. Por la importancia que reviste para nuestro estudio de caso detengámonos en esta experiencia de gestión pública forestal.

Todo comenzó en los primeros setenta, cuando un grupo de funcionarios y técnicos de la subsecretaría Forestal y de la Fauna, con experiencias personales de apoyo a acciones colectivas locales y en la instrumentación de políticas y estrategias nacionales, se agruparon profesionalmente en el bufete Ingenieros Forestales Asociados. El colectivo se dio a la tarea de elaborar una serie de diagnósticos regionales sobre el medio forestal, lo que les permitió contar con un retrato de la problemática que envolvía a los bosques y selvas del país. A partir de este diagnóstico se empezó a forjar un proyecto de modernización de la silvicultura.

Cabe hacer notar que este equipo profesional se distinguía por su alto nivel de formación técnica en el dominio silvícola, rasgo que se complementaba con la forja de un amplio tejido de relaciones con funcionarios federales, con los cuerpos gerenciales y técnicos de las empresas paraestatales descentralizadas, con un número importante de directivos y especialistas ubicados en las principales empresas privadas y con los centros de educación e investigación del ramo. Aunado a lo anterior, el equipo optó por buscar acercamientos y establecer acuerdos con distintas franjas y sectores de servidores públicos federales. Todo lo cual les facilitó formar y mantener una corriente de opinión favorable en el desempeño de sus trabajos y en la operatividad de sus propuestas.

Uno de los fundadores del despacho fue el ingeniero León Jorge Castaños Martínez, líder de proyectos y autor de varias publicaciones sobre la temática forestal, con énfasis en el abastecimiento de materia prima forestal a la industria. Desde el principio del sexenio presidencial de Luís Echeverría Álvarez (1970-1976), la secretaría de Agricultura y Ganadería fue ocupada por Oscar Brauer

Herrera, quien nombró como subsecretario Forestal y de la Fauna al ingeniero Jesús Vázquez Soto. Este funcionario compartía una relación de condiscípulos con Castaños Martínez, al haber coincidido en la especialidad de Bosques de la Escuela Nacional de Agricultura de Chapingo (ENA).

Ambos profesionistas comulgaban en la preocupación de impulsar el potencial estratégico del renglón forestal, en la perspectiva de fortalecer su peso y significación en el desarrollo del país, tal como se trasluce de la siguiente opinión de Vázquez Soto: el bosque quizá sea el recurso más vinculado a las necesidades vitales que afrontará el país en los próximos años: alimentos, energéticos, celulosa y papel, vivienda, desempleo y miseria en las áreas rurales y equilibrio ecológico. (Vázquez Soto, Jesús, 1976)

Muy pronto Castaños Martínez empezó a colaborar como asesor del subsecretario Vázquez Soto, teniendo una destacada participación en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Forestal, que contenía las líneas indicativas generales estratégicas de la política hacia el subsector. Paralelamente, Castaños trabajó con un equipo de colaboradores en el diseño de la conformación de la Dirección General para el Desarrollo Forestal (DGDF). Asimismo, en marzo de 1971 se reformaron diversos artículos de la Ley Forestal de 1965, en el sentido de favorecer el desarrollo forestal del país. Se estipuló la intervención del Estado como rector económico del renglón y se definió la participación del sector social en la producción silvícola.

Los anhelos reformadores pronto se materializaron en la creación de la Dirección General para el Desarrollo Forestal, en el año de 1973. Castaños Martínez ocupó el mando de la nueva dependencia. El pequeño grupo de colaboradores elaboró el planteamiento organizacional, las funciones y líneas de mando de la nueva dirección general, se encargó de la integración del equipo y de dar los primeros pasos del naciente aparato administrativo forestal, que buscaba tomar distancia con la práctica e inercia tradicionales. Parte medular del proyecto era el componente operativo, sustentado en la planeación y conceptualización de un sistema integral de producción forestal regional. Lo que no era cosa sencilla en

el México de aquellos años –y aún en los de ahora-, ya que deberían estar lo mejor integrados posibles todos los factores y dispositivos del sistema.

Muy pronto se empezó a laborar en la instrumentación de un conjunto de actividades de promoción como parte del Programa de Desarrollo Forestal, orientadas a mejorar el manejo del recurso natural, pero sobre todo, a abrir la posibilidad -por primera vez- de que los dueños y poseedores de bosques participaran de manera directa y organizada en los procesos de producción forestal.

Desde sus inicios y hasta ya entrada la siguiente década, la DGDF marcó el rumbo y la iniciativa práctica y política de los empeños oficiales de modernización forestal, desplegando una experiencia de gestión del recurso impregnada de una filosofía progresista y nacionalista. El paradigma del desarrollo forestal empezó a permear el quehacer gubernamental, que en palabras del responsable de la Dirección consistía en el uso eficiente de los bosques y de los recursos asociados a fin de obtener una participación activa en el desarrollo del hombre que los habita. En el medio ecológico, el bosque era considerado como el recurso de mayor importancia, por lo que urgía dar respuesta a los problemas detectados, encontrar y diseñar técnicas y equipos adaptados al nivel de desarrollo, e impulsar la investigación silvícola, industrial y rural. (Castaños Martínez, León Jorge, 1975)

La Dirección se convirtió en la columna vertebral y fuerza motriz de la subsecretaría Forestal, que inició un proceso de renovación. En opinión de Castaños Martínez, se trataba de dejar atrás la antigua dependencia que habían recibido, una dependencia de trámite, burocratizada, aislada, centralizada, anti silvícola y antisocial, al no ubicarse dentro del contexto del desarrollo socioeconómico del país. (Castaños Martínez, León Jorge, 1975).

Bajo el liderazgo de Castaños, el núcleo técnico fundador de la Dirección General para el Desarrollo Forestal tuvo una gran incidencia en la emergente instancia gubernamental, tanto a nivel de la confección y enriquecimiento de planteamientos generales, como sobre todo en la adecuación de los mismos en los ámbitos regional y local. Integrado por especialistas de las distintas áreas

técnicas que conforman un sistema integral para la producción y transformación forestal, el grupo reunía la experiencia acumulada durante muchos años, toda vez que sus integrantes provenían de diferentes campos del trabajo forestal, tanto del sector privado, como del paraestatal e incluso algunos con fogueo internacional. No pocos de ellos contaban, además, con vivencias políticas en las filas de la oposición del régimen y en general el grupo observaba una gran sensibilidad de índole social, cuestión de gran valía para las tareas que se avecinaban. Todo lo cual imprimía un valor agregado al quehacer colectivo.

Una de las innovaciones clave del proyecto conceptual y operativo fue la reformulación del papel que ocupaba el sector social, esto es, los dueños y poseedores de los bosques y selvas en el desarrollo forestal. Actor a quien, hasta ese entonces, se le había marginado y, en el mejor de los casos, reducido a fungir como asalariados en el aprovechamiento empresarial y estatal de su patrimonio. Paulatinamente empezó a cobrar forma y contenido la opinión de involucrarlos más decididamente en el uso y aprovechamiento de sus recursos. Lo que renovó el discurso oficial, al situar al dueño y poseedor del recurso como actor principal en el cultivo del bosque, en la perspectiva de volverlo un silvicultor y el mejor guardián de su recurso. Intención que se plasmaba en la política forestal sobre aprovechamiento, unas de cuyas metas principales consistían en enseñar a los dueños y poseedores de los bosques a vivir constructivamente de ellos, en mejorar su economía, ayudarles a expresar públicamente sus opiniones y soluciones, y promover que cuidaran y cultivaran sus bosques.¹

Directriz central que se complementaba con la disposición de promover la organización y capacitación campesina y de otorgar permisos de aprovechamiento para los dueños y poseedores, con miras a dejar atrás la imposición de que vendieran a un solo comprador su materia prima o de que mantuvieran los contratos de compraventa de madera en pie, que es la etapa más atrasada de la producción forestal en México.

¹ La que se complementaba con la pretensión de evitar la intervención de intermediarios, de levantar las vedas aún vigentes y las restricciones que impedían el adecuado manejo del recurso, y la búsqueda, “hasta donde sea recomendable” de incrementar la cosecha forestal con miras a tener una renta creciente. (Castaños Martínez, León Jorge, 1975)

Un hecho que marcó una diferencia en el quehacer técnico de la DGDF fue la relación que estableció el director de la DGDF con el ramo forestal finlandés en 1973, misma que dio origen a la formación de la Comisión Mixta Intergubernamental México-Finlandia, instrumentada en acuerdos y proyectos de cooperación económica, industrial y técnica en distintos momentos y a través de diversos niveles de gobierno. En 1975 ambos países firmaron un convenio de colaboración e intercambio técnico. Esta relación permitió que personal de la DGDF realizara una estancia de investigación sobre el uso de técnicas silvícolas aplicadas en el país europeo. Oportunidad valiosa que puso al alcance de los técnicos mexicanos conocimientos y técnicas actualizadas de los principios metodológicos en silvicultura, cuestión que más adelante les permitió sistematizar y aplicar en nuestro país y que dio forma a lo que hoy se conoce como el Método de Desarrollo Silvícola (MDS)

Con la cooperación técnica de Finlandia, la DGDF estuvo en capacidad de extrapolar los más modernos principios metodológicos silvícolas aplicados en aquél país e iniciar su adaptación a los bosques mexicanos, considerando, por ejemplo, las diferencias en tiempos de maduración del arbolado y las especies que los conforman.

El convenio tuvo otra virtud de innegable valor: abrió la posibilidad real de impulsar la efectiva participación directa de dueños y poseedores del recurso forestal en el terreno productivo. Este camino se allanó con la formulación del MDS, que al tratarse de un método intensivo fue fácil comparar los resultados alcanzados con los registrados con el antiguo Método Mexicano de Ordenación de Montes (MMOM). Asimismo, el nuevo método era más fácilmente comprendido por los actores sociales interesados, pues además de ser más claro y sencillo, sin mayores complejidades técnicas, se adecuaba más a las condiciones locales. De lo que resultaba que este método intensivo podía ser fácilmente apropiado por dueños y poseedores de bosques, permitiendo la estandarización del arbolado por edades.

Una tarea medular de la Dirección General consistió en elaborar el Programa de Desarrollo Forestal, enfocado a atender las diferentes zonas forestales del país, en particular de la región centro. Lo que se correspondía con la intención de promover las áreas de aprovechamiento en esta zona mediante la iniciativa de abrir experiencias piloto. Una de las novedades del Programa y que lo diferenció de otros instrumentos y acciones oficiales similares, fue el reconocimiento de que los programas específicos para cada entidad federativa tendrían que ajustarse a las necesidades de las zonas forestales locales. Tarea que en mucho recaería en los equipos operativos de cada región o zona.

El trabajo de diseño y planeación del modelo de desarrollo forestal regional requería, obviamente, de contar con experiencia en el abastecimiento y manejo del bosque, así como del conocimiento básico en materia de la administración pública. Lo que facilitaría estructurar delegaciones regionales capaces de responsabilizarse de la prestación de los servicios técnicos forestales integrales, en una práctica que contemplara la capacitación de los dueños y poseedores del recurso forestal, quienes –según el diseño del Programa– tendrían una participación directa en la producción.

Los Servicios Técnicos Forestales

En la concepción de la DGDF, los Servicios Técnicos para el Desarrollo Forestal (STDF), eran el área encargada de conservar el coeficiente forestal, de cultivar el bosque y los recursos asociados, de atender a los usuarios de los servicios en la región y de promover la organización integral regional forestal. (DGDF,1979). También tenía a su cargo la aplicación del Método de Desarrollo Silvícola (DGDF, 1982).

Los STDF eran la columna vertebral en la visión estratégica de la Dirección General, que operaban a través de las delegaciones regionales. En efecto, ante la tendencia y urgencia de descentralizar las actividades técnico-administrativas gubernamentales, se resolvió fortalecer y responsabilizar a las unidades de campo (STDF regionales), con miras a consolidarlas como auténticos centros de

operación y decisión. Las unidades cubrían las siguientes funciones: a) Conocer su medio de trabajo; b) contar con la capacidad de diagnóstico y análisis de problemas de manera permanente; c) ser responsables para resolver problemas de la región y de las unidades de producción forestal; d) tener capacidad y autoridad de decisión, y f) disponer de mecanismos de control.

Una característica central de los Servicios Técnicos para el Desarrollo Forestal y diríamos única en el medio gubernamental, era que su prestación por parte de la Delegación Forestal Regional no estaba totalmente subsidiada. En otras palabras, los dueños y poseedores que se incorporaban al Programa pagaban una cuota de recuperación por metro cúbico comercializado por la prestación de los TDF, cuota que era depositada en una cuenta bancaria a nombre de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Es decir, el Estado recuperaba parte de los recursos que proporcionaba por la vía de subsidios a la DGDF. La cuota se fijaba de manera general para las regiones y no dependía del precio de la madera. Por ello era importante que los productores aprendieran a negociar un buen precio en la venta de sus productos y a establecer acuerdos comerciales que agentes privados respetaran los contratos de compra-venta, de lo contrario, los costos por cobranza incrementaban los costos de producción, disminuyendo las ganancias.

Este diseño estaba ideado como parte de un propósito más amplio: construir una nueva cultura forestal en el medio comunitario, en donde lejos de paternalismos y de mecanismos de control, los actores involucrados se responsabilizaran, de más en más, del uso y aprovechamiento de su RUC.

Como se ha dejado entrever, una de las prioridades de las delegaciones regionales consistió en la capacitación de los actores colectivos e individuales en la producción y la administración forestal. Esta actividad fue estratégica porque rápidamente se transformó en un proceso pedagógico fundamental en la apropiación de los actores de todas las etapas de la gestión del bosque, desatando una dinámica en la que los dueños y poseedores del recurso común desarrollaran y ampliaran sus capacidades para asumir el control pleno de las

Unidades de Producción Forestal. De manera que se puede decir que en este transcurso educativo se sustentó y adquirió vitalidad la construcción de las nuevas instituciones comunitarias forestales.

La concepción de la capacitación para el desarrollo de actividades de producción en las comunidades forestales de México en modo alguno se reduce a la fórmula de un entrenamiento para el personal operativo, al estilo de lo que ocurre en las empresas privadas. Para los miembros de una comunidad la actividad productiva forestal es parte vital de su vida, de sus ingresos, de su futuro. En este entendido, se parte de la idea que el conocimiento se genera y se transforma no en abstracto sino en las contingencias y forcejeos cotidianos que constituyen la vida comunitaria. Tal como lo sugiere Norman Long (2007). En dicho proceso creativo tiene lugar el análisis y discusión del actor colectivo de la problemática que observa en el terreno productivo, lo que va delineando las etapas de la capacitación forestal de las comunidades. Se trata de una dinámica interactiva, en la que tienen un papel decisivo los actores interesados, por lo que está muy lejos de reflejar una actividad de simple entrenamiento realizada por un grupo de expertos ajenos a la comunidad

El proceso pedagógico era un lineamiento general que acompañaba el Programa de Desarrollo Forestal, pero también éste se adecuó en formas, tiempos y ritmos a las condiciones y circunstancias regionales.

Por ejemplo, la dinámica de apropiación de las etapas de la producción forestal de los comuneros de Oaxaca y la labor de los operativos oficiales fue muy distinta a la experiencia que observaron los ejidatarios de la región central del país y a los técnicos presentes en esta zona. Pues mientras en Oaxaca las concesiones forestales a favor de empresas papeleras habían motivado el descontento de las comunidades afectadas, lo que sirvió de acicate de las acciones colectivas de las comunidades que deseaban trabajar directamente sus bosques. Por el contrario, en las zonas en donde el recurso forestal estuvo en veda, hubo necesidad de promover más intensamente pero también muy cuidadosamente el programa de desarrollo a fin de desarmar prejuicios, construir

la confianza y lograr la movilización productiva de los ejidos poseedores de las áreas arboladas.

Otra diferencia sustantiva entre ambas zonas y que también imprimió rasgos diferenciados al proceso pedagógico, radicó en la infraestructura productiva. Desde las primeras épocas de las concesiones forestales el trazo caminero era una de las primeras acciones a desarrollar para la extracción de la materia prima y su traslado a la industria. Es cierto, se trataba de una infraestructura muy localizada según las áreas concesionadas de aprovechamiento, pero existía una red caminera básica (camino principales y secundarios). Cuestión que sirvió para el establecimiento de las empresas comunales y su sistema de abastecimiento. Mientras por el contrario, en las zonas de veda no existía este tipo de infraestructura básica. De ahí que una tarea central que recayó en las delegaciones regionales de gran parte del país, particularmente en las ubicadas en zonas en las que había imperado la veda del recurso forestal, fue la apertura de los caminos principales y secundarios. Ahora, bajo la nueva óptica de involucrar a los dueños y poseedores en el cultivo del bosque, este requisito se convirtió de vital importancia al considerar cada predio que se incorporaba a la producción, por lo que ocupó una de las prioridades de la agenda gubernamental regional. Las negociaciones y acuerdos en este terreno entre ejidatarios y técnicos formaron parte también de la edificación de la institución comunitaria forestal.

Otros servicios que prestaba la Delegación Regional consistían en:

- Gestión del permiso forestal
- Marqueos comerciales y domésticos autorizados
- Orientación e información regular a los dueños y poseedores de montes, autoridades y vecinos sobre el cultivo del bosque para buscar su participación activa.
- Vigilancia para el cumplimiento de la Ley Forestal y controles diversos.
- Agilidad en el tratamiento de la documentación forestal.

- Programación, elaboración del presupuesto y evaluación conjunta entre los STDF y los usuarios de los servicios, aceptando mediante convenios de prestación y pago de los servicios técnicos forestales.

- Asegurar a cada usuario los documentos e informes para que conozcan el funcionamiento y operación de los STDF.

En 1976, con el inicio del sexenio presidencial de José López Portillo nuevos nombramientos tienen lugar en la administración federal, abriéndose tiempos de cierta incertidumbre en el ramo burocrático, con el consabido riesgo de que se perdiera lo avanzado en el terreno forestal. Sin embargo, pronto se despejó la incógnita: el ingeniero Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano es designado subsecretario Forestal y de la Fauna, cargo que ocupó hasta principios de 1980, fecha en que fue electo gobernador del estado de Michoacán.

Durante su gestión, Cárdenas Solórzano dio continuidad y profundizó el lineamiento político iniciado por su predecesor. Apoyó diversos procesos comunitarios forestales, alentando la relación y asistencia técnica en los inicios de los trabajos de producción de San Juan Nuevo Parangaricutiro. Creó la Coordinación Ejecutiva de la Selva Lacandona, encaminada a atender la problemática que ésta presentaba. Fortaleció el vínculo con diversos gobernadores estatales a fin de garantizar la apertura de nuevas regiones con el Programa de Desarrollo Forestal. En su desempeño como subsecretario Forestal su apoyo a dueños y poseedores de bosques y selvas adquirió relevancia y mostró alcance de miras políticas, lo que contribuyó a fortalecer el desarrollo de la silvicultura comunitaria en el país.

Al amparo de la orientación política de Cárdenas Solórzano, el proyecto dirigido por Castaños Martínez logró la continuidad necesaria para profundizar, ampliar y consolidar sus resultados. De hecho el proyecto se convierte en transexenal, pues Castaños ocupa la Dirección General Forestal de 1973 hasta finalizar el gobierno de López Portillo en 1982, y de ahí es llamado para desempeñarse como subsecretario Forestal, puesto que desempeña hasta 1985.

Uno de los ejes del proyecto consistió en la formulación y aplicación de un nuevo método de manejo forestal. En la medida de su apropiación por parte de los ejidatarios y comuneros se convirtió en piedra angular de la autogestión de sus recursos comunes. Detengámonos en qué consistió este planteamiento tecnológico.

El nuevo enfoque tecnológico

La silvicultura moderna tiene a lo sumo cincuenta años de aplicarse en nuestro país. Inicia con la utilización de diversos métodos de manejo de origen europeo, muy ajenos a las condiciones naturales, económicas y sociales domésticas. Como se ha reiterado, en estos tiempos los dueños y poseedores de bosques fueron excluidos de todo plan de explotación forestal, debido a que los gobiernos consideraban que éstos carecían de toda capacidad para llevarlos a cabo. Por ello se puede comprender que para el «desarrollo forestal con campesinos» resultara de vital importancia la apropiación del paquete tecnológico silvícola.

El método de manejo intensivo más aplicado en los bosques de la región de Chignahuapan-Zacatlán (DGDF, 1982), es el Método de Desarrollo Silvícola, de lo que resulta indispensable para nuestra investigación conocer el contenido y las estrategias de aplicación. Son cinco los tratamientos silvícolas definidos en el MDS y que se realizan en el curso del ciclo de producción forestal, mismo que tiene una duración de entre tres y cuatro meses del año. A saber:

1) Corta de regeneración. Consiste en la corta de aprovechamiento final de una masa forestal. Se aprovechan los árboles que han llegado a su madurez y se dejan en pie, sólo los árboles padres o semilleros, los que son seleccionados por sus características externas, por su edad adecuada para la producción de semillas y por ser los mejor conformados. Estos árboles se dejan distribuidos en el área con el fin de obtener y asegurar la regeneración natural para el establecimiento del nuevo bosque mejorado.

2) Cortas de liberación. Implica la eliminación de los árboles padres una vez que el renuevo se encuentra establecido en toda el área. Esto con el propósito de

liberar al nuevo bosque para un mejor desarrollo. La corta de liberación se puede realizar simultáneamente con el pre-aclareo, la conveniencia es que se aprovecha la madera de los árboles padres y el costo del pre-aclareo no es tan oneroso.

3) Pre-aclareo. Una vez iniciada la competencia entre el nuevo bosque es necesario realizar el tratamiento de pre-aclareo, el cual consiste en eliminar los arbolitos dominados y mal conformados con miras a propiciar el crecimiento de los que quedan en pie, los cuales deben quedar bien distribuidos en el área.

4) Aclareos. Durante el lapso entre la aplicación del pre-aclareo y la corta de regeneración se interviene con el tratamiento de aclareo, el cual consiste en redistribuir el incremento en los mejores árboles y aprovechar la potencialidad del sitio para la producción de madera de mejor calidad. En el MDS el aclareo es un tratamiento silvícola de mejoramiento de la masa arbolada, como medio para regular la calidad de los productos a obtener en la corta final. También permite obtener productos intermedios (morillos, postes para cerca, celulósicos, leñas, etcétera), que son parte de la producción total que se obtiene del bosque.

5) Para la aplicación del MDS, es indispensable la planeación de la red caminera del predio, con sus caminos secundarios, brechas de saca, carriles de arrime y la aplicación de técnicas de derribo direccional.

La aplicación del MDS se convirtió en columna vertebral de la construcción de la silvicultura comunitaria. Pero aquí como en otros terrenos, tales como en el de la capacitación, el de dotación de infraestructura, el de servicios y en general de la gestión pública, la labor de los técnicos operativos fue decisiva. Me explico. La política forestal y las estrategias de trabajo se diseñaban en las oficinas centrales de la DGDF y su aplicación seguía una secuencia jerárquica, con objetivos, metas y calendario precisos. Sin embargo, tal como lo recuerda Norman Long cuando hace referencia a lo que llama intervención planeada (2007), la instrumentación de las políticas, estrategias y proyectos de desarrollo forestal con frecuencia entra –y en la experiencia que venimos relatando así fue–, en un curso de redefinición, de ajuste y de adaptación en el propio terreno de operaciones. Este proceso implica a los agentes ejecutivos de los programas gubernamentales, pero también a los

actores sociales participantes, estableciéndose una dinámica de tensiones, negociación, acuerdos y conflictos por los que discurre la puesta en marcha de las acciones públicas y se adoptan los acuerdos y reglas en las que se asienta la configuración de la institución comunitaria forestal.

Advertencia final

En este recuento de la emergencia y primeros tiempos del proyecto reformador que encabezó León Jorge Castaños en el área gubernamental de atención al medio forestal, he hecho hincapié en los avances y logros observados, así como en los apoyos y aliados que encontró en su devenir. Pero no todo transcurrió bajo un cauce suave, cierto, eficiente e inmune a los contratiempos y tensiones que tuvieron –y tienen lugar– dentro y fuera del aparato estatal. Antes por el contrario. Esta experiencia encaró muy distintas trabas y cometió no pocas pifias. A lo que se añadieron los avatares y vaivenes propios de la administración gubernamental y la reacia oposición abierta o soterrada a que fue sometido este empeño de cambio desde un principio. Reacción impulsada por sectores que no compartían el proyecto o que lo veían como una amenaza a sus intereses, carreras y posiciones políticas. Aquí podemos nombrar a franjas del gremio tradicional silvícola, del empresariado regional y aún nacional, de la jerarquía burocrática encargada de la parte agraria y agrícola, de gobiernos de varias entidades, de las camarillas cenecistas y de los caciques locales. También se tuvo que sortear y de manera muy rápida la desconfianza y el desconocimiento de los colectivos comunitarios para hacerse cargo de la gestión productiva de sus RUC. Todo lo cual derivó en desaciertos, pérdidas, retrasos y aun en descalabros importantes.

Para evitar hablar en términos generales, trataré de explicar esta situación de problemas, tensiones y fallos a la luz de la suerte que tuvo la empresa Bosques y Maderas de Chignahuapan-Zacatlán S.A. de CV (BOMACHIZA). Experimento novedoso que derivó, no obstante la expectativa que había despertado su constitución, en uno de los fracasos más evidentes de la intervención oficial en el ámbito regional. Cuestión en la que me detendré en el siguiente capítulo.

VI. LA REGIÓN FORESTAL DE CHIGNAHUAPAN-ZACATLÁN, PUEBLA

Es en la región poblana de Chignahuapan-Zacatlán en donde tuvo lugar una de las experiencias más exitosas del Plan de Desarrollo Forestal, en particular en lo que hace a la participación directa de los dueños y poseedores del bosque en el uso y preservación de su patrimonio forestal. Aquí germinó y se desarrolló una de las corrientes más significativas de la silvicultura comunitaria en el país. La que se abrió camino en las condiciones naturales e históricas que a continuación se describen.

Condiciones ambientales

La región de Chignahuapan – Zacatlán se ubica en los municipios de Chignahuapan y de Zacatlán, en la parte occidental de la Sierra Norte de Puebla. Constituye la zona forestal más importante del estado de Puebla, con una superficie arbolada aproximada de 34,400 hectáreas arboladas. Debido al número de hectáreas que maneja bajo uso intensivo la región es considerada como uno de los sitios productivos más importantes a nivel nacional. Los principales ecosistemas del territorio se conforman con bosques de coníferas, principalmente de pinos, asociaciones boscosas de pino, encino y oyamel, asociados en ocasiones a vegetación secundaria arbustiva.

En los últimos años, debido a su desarrollo económico las dos cabeceras municipales ejercen una centralidad económica evidente en otros municipios colindantes: Chignahuapan sobre los municipios de Aquixtla e Ixtacamaxtitlán y Zacatlán sobre Ahuazotepec y Honey. En la década de los setenta Zacatlán registraba la primacía económica en toda la región, gracias a su actividad frutícola y turística. Pero ya en los ochenta Chignahuapan incrementó su peso e importancia económica e industrial a partir de los procesos de producción forestal y del desarrollo de la industria forestal, que es la actividad local más importante y la que genera la mayor cantidad de empleos. Este giro económico se inició, en buena medida, a raíz de la participación directa y organizada de los dueños y

poseedores de los bosques. Otra actividad económica que ha visto incrementar su participación en la cabecera municipal, es la fabricación de esferas de vidrio soplado, con un número de talleres establecidos que hoy en día llegan a 200. En la actualidad, se puede decir que la importancia de la actividad económica de las dos cabeceras municipales es semejante y que el rubro turístico ha observado un incremento considerable en las dos ciudades serranas, al ser consideradas en la categoría de Pueblos Mágicos.

Colindancias. El municipio de Chignahuapan colinda al norte con el estado de Hidalgo y el municipio de Zacatlán; al este con los municipios de Zacatlán, Aquixtla e Ixtacamaxtitlán; al sur con Ixtacamaxtitlán y el estados de Hidalgo; y al oeste con el estado de Hidalgo. Tiene una superficie de 591.92 kilómetros cuadrados. Por su parte. las colindancias del municipio de Zacatlán son: al aorte con Chiconcuautla y Huauchinango; al sur con Aquixtla y Chignahuapan; al oeste con Ahuacatlán, Tepetzintla y Tetela de Ocampo, y al poniente con Ahuazotepec. Cuenta con una superficie de 512.82 kilómetros cuadrados.

Relieve. La Sierra Madre Oriental, con el nombre de Sierra Norte de Puebla, se introduce al territorio poblano por el noroeste del estado y se descompone en las serranías de Zacapoaxtla, Huahuchinango, Teziutlán y Tetela de Ocampo. La altura media regional es de 2 260 metros, con pendientes moderadas del 0 al 40% (Figura 5). Las altitudes llegan hasta 3440metros sobre el nivel del mar.

Clima. Las corrientes húmedas del golfo de México y la orografía de la región, compuesta de montes y cañadas, así como la altitud, determinan un clima templado subhúmedo, con lluvias en verano, C(w1) en un 83.99% del territorio y C(w2) en el 10.32% y C(E)(w2) en el 5.69%, según la clasificación climática de koppen. La temperatura media anual oscila entre los 12° y 14° grados centígrados.

Precipitación anual por estación meteorológica: Llano Verde 744.5 mm y Pueblo Nuevo 880.5 mm.

Por la altura y las condiciones climáticas imperantes, la agricultura se lleva a cabo en otoño e invierno bajo condiciones frías y con frecuencia heladas, que causan severos daños a los cultivos. La mayor parte del municipio puede ser considerada como área de alta siniestralidad para los cultivos agrícolas.

Hidrología. En la región se encuentran arroyos de pequeño gasto temporal que abastecen las corrientes principales: Ajajalpa y Blanco o La Mora, que drenan el área de la región. Ambas corrientes fluyen de sur a norte y forman parte de los afluentes de la cuenca de aportación del río Zempoala, que en el estado de Veracruz recibe el nombre de Tecolutla.

Suelos. En su mayoría son suelos de origen volcánico cuyo material parental es variable, puesto que en su composición se encuentran desde cenizas volcánicas hasta piedra pómez. Las descripciones de suelos comprendidas en las áreas de interés forestal definen dos órdenes: Entisoles e Inceptisoles. Los primeros se localizan en laderas de pendiente suave, zonas onduladas y planas. Mientras que los segundos son suelos con un desarrollo incipiente y se sitúan generalmente en laderas de pendiente fuerte.

Geología. La composición geológica de la zona corresponde a la edad terciaria, en la zona limítrofe con el municipio de Zacatlán, y cuaternaria en la parte sur del municipio, encontrándose además representaciones de los períodos: Triásico, Jurásico y Cretácico. Las rocas del Triásico son conglomeradas y areniscas rojas que alternan con pizarras grises o negras.

Vegetación. La distribución de la vegetación se rige principalmente de acuerdo con el clima, la altura y la topografía. Se tiene bosque de pino-oyamel en las partes de mayor altura y bosque de pino-encino en las partes medias, mezclados también con *Alnus* spp. (ailite) y otras hojosas bien representadas. Las especies forestales se presentan según su orden de importancia: *Pinus patula*, *Pinus teocote*, *Abies religiosa*, *Pinus pseudostrobus*, *Pinus montezumae*, *Pinus ayacahuite*, *Quercus* spp. y *Alnus* spp. (Marco Geoestadístico, INEGI. 2010.)

Desarrollo histórico regional reciente

A partir de la década de los cuarenta la zona oeste de la Sierra Norte de Puebla conoció un auge de la fruticultura, sobre todo en el municipio de Zacatlán. La demanda local y de las ciudades circunvecinas, aunada a las condiciones favorables de clima y suelos, así como a la disponibilidad de agua para riego favoreció este impulso. El desarrollo de la actividad requirió, de más en más, cajas de empaque para la comercialización de la fruta. Fueron precisamente las zonas arboladas de la Región Zacatlán–Chignahuapan las que abastecieron de trocería para la elaboración de cajas de empaque a la incipiente industria local de aserrío. (DGDF, 1974)

Se trataba de una producción forestal extractiva, realizada de manera desordenada y la mayoría de veces en forma clandestina (Hinojosa, 1958). Esta explotación pronto se reflejó en el deterioro del recurso forestal y del medio ambiente en general, provocando la destrucción y daño a los bosques, cambios en el uso del suelo y el impacto negativo a la recarga de los acuíferos.

Esta situación se prolongó varios años, afectando drásticamente los recursos naturales de la Sierra Norte de Puebla. Pero también, y lo más grave, se extendió a la mayoría de las regiones boscosas de la región central del país.

La respuesta oficial no significó una solución a la problemática forestal. Por el contrario, además del desconocimiento social y técnico sobre el manejo y desarrollo biológico de los bosques, se dictaron políticas que podemos caracterizar de «pánico», encaminadas a “detener” la creciente destrucción del arbolado.

De manera que a partir de 1947, en el sexenio del presidente Miguel Alemán Velasco, se decretaron vedas forestales totales en los estados de Puebla, México, Hidalgo, Querétaro, Aguascalientes, Jalisco y el Distrito Federal. Y vedas parciales en Tlaxcala, Veracruz, Michoacán, Sinaloa, Durango, Sonora y Chihuahua.

El estado de Puebla duró en veda casi tres décadas, de 1947 a 1975. Lo que lejos de favorecer la recuperación del bosque benefició el clandestinaje de grupos organizados, que aprovecharon la falta de alternativas de los dueños y

poseedores del recurso forestal para alentar las actividades más atrasadas e ilícitas de la actividad, tales como las cortas clandestinas y el robo de madera para el abastecimiento de la industria del lugar y de los estados vecinos. (DGDF1974). Esta labor clandestina con frecuencia era realizada por los propios ejidatarios, que así buscaban un ingreso extra. Por esos años cada árbol vendido de manera ilegal se pagaba a razón de \$100.00 por unidad, cuando en el mercado de la zona la madera tenía un precio de \$150.00 el metro cúbico de madera en rollo.

Se puede afirmar que hasta 1975 los dueños y poseedores de bosques de la región de Chignahuapan no contaban con alternativas para el uso de su recurso forestal común. Incluso éste llegó a ser considerado como una pesada carga, ya que existía la prohibición de que intervinieran en su aprovechamiento. De manera legal sólo podían hacer uso de leña para combustible.

Se llegó al extremo de que personal de vigilancia, esto es, los guardas forestales de la subsecretaría Forestal, decomisara el producto o exigiera dinero para no multarlos, incluso en casos en que la carga de madera para consumo doméstico contaba con el permiso de las autoridades ejidales. En estas condiciones adversas y prohibitivas, en las comunidades se desarrolló un clima de desconfianza y disconformidad con las autoridades del ramo y en particular con sus representantes directos: los guardas forestales. Lo que se mostró en variados hechos, por ejemplo, una práctica común fue que ante un escenario de incendio los guardas forestales tuvieran que llegar acompañados del ejército a fin de obligar a los ejidatarios y comuneros a combatir el siniestro que amenazaba en destruir su mismo patrimonio natural. Ante la negativa de colaborar, éstos eran apresados y multados.

Por ello, para muchos dueños y poseedores el bosque constituía una carga y un estorbo sin mayor utilidad económica, sobre todo si requerían ampliar la frontera agrícola a fin de lograr cierto autoabastecimiento de granos básicos y de procurar mayores ingresos familiares. Cabe insistir que los hechos descritos fueron resultados de las políticas y estrategias oficiales equivocadas y atrasadas, las que en vez de lograr la colaboración y participación activa de los pobladores en

el cuidado y aprovechamiento del bosque, produjeron un efecto contrario, al excluir a los dueños y poseedores de hacer suya una cultura silvícola y al contribuir a que se fortalecieran las posiciones de rechazo y actitudes de desconfianza de la población involucrada hacia cualquier planteamiento de desarrollo que partiera del Estado. Esto lo argumenta de manera relevante Norman Long (2007), al recomendar el análisis de las distintas intervenciones del Estado en la realidad rural, a fin de establecer las estrategias de trabajo más apropiadas, sobre todo si se pretende tener éxito en un programa de desarrollo rural.

Hacia mediados de los años setenta dos hechos modificaron este panorama: a) el levantamiento de la veda en la región de estudio y b) la instrumentación del Programa de Desarrollo Forestal por parte de la Dirección General de Desarrollo Forestal, mismo que en la región de Zacatlán-Chignahuapan se le denominó Plan Forestal Puebla. Cuestión que significó un parte aguas en la realidad forestal de la zona. Esto al abrirse la posibilidad de aprovechar el recurso bajo una vertiente comunitaria y al diseñarse una estrategia de intervención planeada que consideraba las operaciones de manejo forestal a partir del bosque establecido.

En efecto, recordemos que legalmente no existía la actividad forestal en Puebla, ya que el estado se encontraba vedado desde 1947. De manera ilegal existía el sistema clandestino de la madera, que era propiciado por las necesidades económicas tan severas de las comunidades. Este panorama empezó a modificarse a partir de la nueva estrategia adoptada por la Dirección General para el Desarrollo Forestal, en cuyo Programa de Desarrollo Forestal quedaba contemplado el levantamiento de la veda en el estado de Puebla en 1974, el cual entró en operación en 1975.

Sin la limitante de las vedas y bajo la propuesta del Programa de Desarrollo Forestal para Puebla, la inquietud de los dueños y poseedores del bosque por incursionar y participar en el manejo de sus predios, pronto cristalizó en las primeras acciones de intervención directa comunitaria en la producción forestal y

en su acceso a los procesos de capacitación en las distintas etapas de la producción. (DGDF, 1978). Para los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios el entorno inmediato había dado un giro, favoreciendo la detonación de un proceso de movilización productiva muy importante en la región. En este sentido Mc Adam (1982) analiza cómo los cambios en algún aspecto del sistema político crean oportunidades para la acción colectiva, mismas que son aprovechadas por una o varias personas para impulsar la movilización social. El análisis de estas dinámicas pueden ayudar a explicar las diferencias que se perciben en las dimensiones, forma u organización de cada acción colectiva, así como el grado de éxito alcanzado, teniendo en cuenta las divergencias existentes en las estructuras formales del poder político.

Con el Plan Forestal Puebla se empezó a mostrar a dueños y poseedores la viabilidad económica que ofrecía el aprovechamiento del bosque, al posibilitar la obtención de beneficios económicos de manera inmediata sin que el recurso natural sufriese deterioro alguno. Lo que a mediano plazo redundaría en la mejora de su nivel de vida. El bosque empezó a dejar de percibirse como un obstáculo para convertirse en una opción de trabajo y de vida en la economía comunitaria regional.

El avance del Plan Forestal Puebla fue adaptado por el equipo de promoción en la región de la Sierra Norte de Puebla. Esto mediante un proceso en donde quedó atrás la imposición vertical de una directriz adoptada a nivel burocrático central, para convertirse en una tarea común negociada entre los técnicos y las comunidades forestales involucradas. (DGDF, 1977). Cuestión que pronto se reflejó en la paulatina pero clara aceptación de los ejidos y comunidades de participar de manera directa y organizada en las actividades generadas y en la evolución que siguió la producción forestal regional, la que pronto empezó a reportar resultados favorables.

La dinámica seguida permitió confirmar que era factible que los dueños y poseedores de bosques adquirieran capacidades y habilidades para hacerse cargo del manejo silvícola y de todas las etapas de la producción forestal. Los

resultados regionales también sirvieron, indirectamente, para generar una corriente de opinión favorable dentro del ámbito profesional y técnico forestal para este tipo de iniciativas. Alentando con ello los levantamientos de veda en otros estados y las decisiones para no renovar las concesiones forestales en diversas regiones del país. Pero veamos más detenidamente la puesta en marcha de las primeras acciones del Plan Forestal Puebla en la zona, instrumentadas por la delegación regional forestal.

El Programa de Desarrollo Forestal como oportunidad de cambio

Iniciemos con un breve comentario sobre el ámbito productivo rural de la región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla, en los mediados de los setenta. El campo regional se encontraba conformado por agricultores y ganaderos, cuyo conocimiento y cultura histórica para desempeñar sus labores agropecuarias databa de largo tiempo. Se trataba, es cierto, de formas de producción de índole tradicional, por lo que podían ser mejoradas -con asesoría técnica o sin ella- y ser más o menos productivas. Las comunidades de Chignahuapan mantenían, en aquellos años, como eje estructurador de su economía a las formas de producción y reproducción campesinas de subsistencia, con un pequeño excedente de la producción agrícola destinado al mercado, lo que les permitía cubrir algunas de las necesidades más apremiantes de bienestar. Situación semejante ocurría con la producción pecuaria, que era prácticamente marginal, aunque al contrario de la producción agrícola, estaba más orientada al mercado y sus excedentes al consumo. En general, el trabajo campesino se constreñía a ambas actividades.

La situación del rubro forestal presentaba un cuadro radicalmente diferente. Esto debido a dos factores: de una parte, la misma producción silvícola reúne características cualitativamente distintas a las de la agrícola y ganadera, y de otra, a la exclusión histórica de dueños y poseedores del manejo de su recurso común boscoso. A lo que se agregaba que en la región no existía un enfoque moderno del manejo silvícola, que pudiera ser fácil y rápidamente apropiado por los dueños y poseedores del recurso, con miras a manejar, producir, administrar e

industrializar sostenidamente el bosque. A estas conclusiones arribaba la Dirección General de Desarrollo Forestal en su primer diagnóstico socio-económico regional. (DGDF, 1974).

Ante este panorama, en opinión de la DGDF (1979) se requería promover que los dueños y poseedores del bosque y que estaban dedicados a la agricultura y ganadería, iniciaran su formación como silvicultores. Para ese fin resultaba indispensable realizar actividades de capacitación, orientación técnica y promoción de la organización para la producción forestal, considerando todas las etapas de la cadena productiva.

El primer objetivo consistía en que los dueños y poseedores del patrimonio forestal pudieran realizar el manejo y la producción de manera sostenida. Lo que se puede alcanzar sólo si el recurso común se convierte en un vehículo para mejorar su economía y su calidad de vida. Proceso que entraña, como condición básica, de su participación y organización.

En una perspectiva de más largo plazo el objetivo consistía en construir una nueva cultura alrededor del manejo del bosque. Se trataba de superar del imaginario comunitario la idea que el bosque sólo representaba una pesada carga o una traba en el desarrollo social. Pretensión que requería de un cierto tiempo y que resultaba muy complicada. De inicio debido a que entrañaba una ruptura con la organización de los sistemas agrícolas y pecuarios tradicionales locales orientados, principalmente, al autoconsumo. Me explico. Al tener en cuenta que el destino final irremediable del producto forestal era el mercado, se requería de encontrar y de edificar alternativas organizacionales rentables, con miras a que las comunidades forestales lograran un recurso lo suficientemente atractivo para que se mantuvieran en la actividad. El asunto implicaba incorporar elementos de manejo empresarial en la organización del trabajo de la producción forestal comunitario.

Cabe señalar aquí una paradoja resultante de este transcurso de cambios: frente a las modificaciones que empezó a advertir el renglón forestal, los sistemas de producción agrícola y pecuario mantuvieron, en lo esencial, su carácter

tradicional, sin presentar cambios de importancia, más allá de los que se derivan de la crisis permanente en que la política neoliberal y la forma de inserción de nuestro país en el mundo mantiene sobre las comunidades campesinas de la región de Chignahuapan, Puebla y del país. Stiglitz (2002).

De esta experiencia se fue moldeando el concepto de «socio-producción forestal», que aludía al papel preponderante y vital de la organización de los pequeños propietarios, ejidatarios y comuneros en el aprovechamiento directo y sostenido de la actividad. Concepción que abiertamente se distanciaba del modelo de producción forestal que hasta ese momento se realizaba en todo México, mismo que –como se recordará– ponía en el centro del desarrollo a las empresas privadas y paraestatales, muchas de ellas con áreas concesionadas para su abastecimiento, con todas las facilidades en apoyos y servicios y, sin embargo, con deplorables resultados.

Tal fue el caso en el sector privado de las Unidades Industriales de Explotación Forestal (UIEF), como: Papelera San Rafael y anexas en el Estado de México, fábrica de papel Loreto y Peña Pobre en el Distrito Federal, fábrica de papel Tuxtepec S.A. en el Estado de Oaxaca y Atenquique en el Estado de Jalisco. Para el caso de las empresas paraestatales los ejemplos son muchos, pero los más notables por el tamaño del área concesionada y volúmenes de madera extraída fueron: PROFORMEX en el Estado de Durango, PROFORTARAH en el Estado de Chihuahua, PROFORMICH en el Estado de Michoacán y PROTIMBOS en el Estado de México.

Los proyectos pioneros del Plan Forestal se ubican en la región de Zacatlán-Chignahuapan, Puebla y en otras regiones de los estados de Tlaxcala, Hidalgo, Veracruz y Oaxaca (SFF,1972-1982). Zonas de importantes recursos forestales pero que no «tocan» el núcleo de los intereses confabulados alrededor de la actividad forestal, situado en entidades del norte y sureste del país. La región de Chignahuapan – Zacatlán fue la segunda del área Puebla-Tlaxcala en ser incorporada al nuevo Programa de la DGDF (1976), pues éste había dado inicio en la Región de Tlaxco, Tlaxcala. De acuerdo con el Plan Forestal Puebla, las

oficinas de la Delegación Regional Forestal se abrieron en Zacatlán, Puebla, por ser esta localidad la que reunía las mejores condiciones y servicios para el funcionamiento administrativo de la delegación, como teléfonos, bancos, transporte. Además de que en esas fechas ocupaba –de manera evidente- la centralidad económica regional.

El reto inicial: construir relaciones de confianza

El inicio del trabajo de promoción forestal en las comunidades de Chignahuapan, en el año de 1976, no fue sencillo. Por el contrario, los técnicos se toparon con un muro de desconfianza y con una corriente de opinión negativa sobre el personal de la subsecretaría Forestal, heredada de la actuación corrupta, indolente y burocrática de los guardas forestales durante su labor de protección y vigilancia en el lapso que abarcó la veda forestal en Puebla. Al recelo y escepticismo se sumaba la preocupación comunitaria acerca del futuro de su patrimonio forestal.

En estas circunstancias adversas el equipo de promoción y comunicación rural jugó un papel fundamental, al facilitar el acercamiento, trato e interrelación con las comunidades, condición indispensable para instrumentar el Programa. Para lograr un mejor desempeño de este colectivo se optó, incluso, por cambiar su imagen y vestimenta, en un esfuerzo por evidenciar las diferencias con el personal de guardas forestales.

El equipo de promoción y comunicación rural abría las labores del Programa de Desarrollo Forestal con la encomienda de elaborar el diagnóstico regional e iniciar los primeros contactos con las comunidades. A la par se investigaron y ensayaron los medios de comunicación más apropiados en atención a las costumbres y formas de vida de las comunidades.

Así surgió el proyecto de elaborar «pequeñas historietas» dedicadas al tema o problema que en ese momento se quería tratar y difundir entre la población. (DGDF,1979) Se buscaba contar con un medio que a la vez que facilitara el acceso y socialización de la información, permitiera que los nuevos

silvicultores y los pobladores se sintieran identificados con los personajes descritos y que, en lo posible, ayudara a que los actores hicieran suyas las preocupaciones planteadas y las propuestas sugeridas. Sin su esfuerzo, creatividad y profesionalismo hubiera sido más desfavorable o acaso impensable la entrada en escena del personal operativo de desarrollo forestal.

Precisamente, el otro pilar del Programa fue el equipo operativo, una de cuyas singularidades consistió en que su conformación se rigió por dar prioridad al personal que más allanara el camino de acercamiento con las comunidades de la región. De modo que lejos de reducirse a la plantilla que ya laboraba en las dependencias burocráticas forestales, se buscó partir de cero, esto, es, optar por lograr el mejor perfil individual y colectivo de los equipos, lo que se tradujo en el ingreso de nuevo personal.

La constitución del equipo operativo partía de un riguroso filtro de selección, que tomaba en cuenta, sobre todo, la disposición de servicio y honestidad del interesado, pues como arriba se ha mencionado, se trataba de armar grupos de trabajo que contaran con las mayores posibilidades de vencer la resistencia y la desconfianza ancestral de los dueños y poseedores del recurso. De ahí que, por el momento, en la evaluación de ingreso de los interesados y en la configuración de los grupos operativos, quedara en segundo término el criterio de que se contara con amplios conocimientos especializados en silvicultura. Aunque ello significara que en lo inmediato no se garantizara la calidad técnica óptima del Programa. Se partía del supuesto de que era en la práctica, en la interacción con la realidad de las comunidades forestales, que se lograría la formación necesaria del personal en los distintos aspectos del ámbito forestal, en un proceso que exigiría el estudio y preparación en temas incluso ajenos a la formación de los técnicos participantes.

Este filtro en la selección del nuevo grupo técnico fue una de las características más importantes de los equipos operativos de desarrollo forestal, que hicieron la distinción en la prestación de los Servicios Técnicos Forestales Integrales en la región de Chignahuapan-Zacatlán. Tanto más al contrastarse este servicio con el brindado por las empresas privadas y paraestatales en sus áreas

concesionadas, tarea que recaía en las direcciones técnicas, sin que los dueños y poseedores de recurso forestal se les permitiera participar en alguna etapa de la producción forestal.

Las iniciativas de los equipos de promoción y comunicación rural y de operación técnica se respaldaban en la experiencia que habían acumulado durante su ejercicio profesional y personal. Muchos de ellos contaban, asimismo, con una trayectoria en el plano político, lo que en conjunto les facilitaba considerar –en la instrumentación del Programa de Desarrollo Forestal– los factores organizativos vitales en el desarrollo de los proyectos colectivos y adecuar más fácilmente las estrategias de trabajo con las comunidades poseedoras de los recursos forestales. Habría que añadir que en la consideración de las propuestas de ambos equipos se contemplaba también –al menos para la región de Chignahuapan-Zacatlán–, las experiencias registradas por organizaciones regionales oficiales, en el que se tomaban en cuenta no sólo sus aciertos, sino también y quizá con mayor énfasis, sus desaciertos.

Se requería, en suma, de una seria, sostenida y sensible labor de acercamiento y diálogo con los actores sociales involucrados, con miras a romper las barreras y hacerles saber de los propósitos del programa oficial, apartándose de toda práctica impositiva y rígida y de la aplicación mecánica de lineamientos dictados desde las oficinas centrales.

El reto inicial consistía en ganar la confianza de los dueños y poseedores del bosque, a fin de ampliar las condiciones que permitieran plantear y convencer a individuos y pequeños grupos y más tarde a las asambleas generales de los ejidos de las ventajas del Programa, desarrollando una dinámica que tendiera a establecer el acuerdo de trabajar de manera conjunta, directa y organizada sus bosques.

Se puede advertir que el desafío era enorme, tanto más si se considera, insisto, en que la vida comunitaria estaba llena de experiencias amargas y desfavorables, ocasionadas por el desempeño de los guardas forestales. Por lo que salir airoso requirió de estrategias de promoción bien pensadas en el propio

terreno, que adecuaron las líneas y estrategias emanadas “desde el centro y desde arriba”, diseñando de manera interactiva una serie de acciones según la problemática y condiciones históricas, económicas y sociales de los ejidos, comunidades y pequeñas propiedades de la zona. El éxito dependía de la iniciativa y creatividad que mostraran los equipos de promoción y operativos encargados de instrumentar el Programa Nacional en la región.

El Programa Forestal implicaba un giro radical en la presencia estatal en la región, pues se trataba de abrir las perspectivas del desarrollo forestal comunitario, es decir, de usar, aprovechar y preservar el bosque sobre la base de promover la participación directa y activa de los propietarios y poseedores del recurso. Cuestión que pasaba por establecer una relación siempre negociada entre técnicos y colectivos sociales participantes, sin pretensiones de imposición ni de actuar con rigideces, sino contando con la mayor flexibilidad y margen de decisión que facilitara encontrar las mejores opciones de desarrollo de los proyectos comunes, de establecer las reglas necesarias y llegar a los acuerdos comunes más pertinentes en la perspectiva de la producción y sustentabilidad del patrimonio forestal comunitario. Huelga decir que la mecánica adoptada y las tareas que se emprendieron en el transcurso del programa regional, contaron con el apoyo y cobijo político de la DGDF, que veía con simpatía e interés esta experiencia piloto a nivel nacional.

Los primeros pasos operativos

Al igual que otras delegaciones, la Regional Forestal de Zacatlán, Puebla, se ocupó de la labor administrativa de control documental de los permisos de aprovechamiento y del transporte de productos forestales, lo mismo que de las tareas relativas al pago de impuestos y servicios técnicos. Sin embargo, en el nivel del trabajo operativo se optó por un curso diferente al desarrollado en Tlaxcala. En efecto, en Puebla se prefirió desarrollar una estrategia particular debido a la compleja y difícil problemática forestal que presentaba la región de Chignahuapan-Zacatlán, ocasionada tanto por el largo tiempo de vigencia de la veda, como por la

mencionada desconfianza que imperaba en la población local hacia el personal de la subsecretaría Forestal, derivada de la práctica de corruptelas, abusos y engaños de los guardas forestales durante el periodo de prohibición.

Uno de los primeros pasos de la delegación poblana consistió en realizar una serie de estudios técnicos y económicos requeridos para iniciar el aprovechamiento del bosque, tales como: la elaboración del catastro y del inventario forestal, la realización de exámenes dasonómicos y el diseño de planes sobre el abastecimiento, los caminos y la industria. A lo que se agregaron investigaciones de mercado y de comercialización. Todo lo cual dio luces sobre los tipos de proyectos colectivos a establecer.

Una novedad en las labores de la delegación regional consistió en abordar el asunto del diseño de la organización más pertinente de los ejidos para la producción forestal. Lo que sin duda fue una aportación para el conjunto del Programa de Desarrollo Forestal. También se formuló el programa de trabajo de promoción del Plan Forestal Puebla.

Ahora bien, ante el reto que representaba instrumentar un programa gubernamental en una región que había sufrido muchos años de abandono y encarado toda serie de restricciones para que los dueños y poseedores del recurso participaran de los beneficios y de las obligaciones que implicaba el manejo silvícola; a nivel central se decidió innovar la estrategia de su accionar técnico, al mostrar en una área arbolada de la zona la aplicación del Método de Desarrollo Silvícola. Lo que se acompañó del empleo de todas las técnicas de abastecimiento forestal: como derribo direccional, la apertura de carriles de arrime y el trazo de brechas secundarias, entre otras, en la misma área seleccionada para el tratamiento del MDS. Con esto se pretendía exponer de manera directa a las comunidades y pequeños propietarios del bosque las propuestas técnicas a realizar en sus predios. Iniciativa que se fundamentaba en el principio de «aprender haciendo». Lo que sin duda fue un factor muy importante en el convencimiento de estos colectivos para que se incorporaran al programa.

El primer aprovechamiento forestal regional tuvo lugar en 1976, en predios particulares de la Fracción V, de Atlamaxac, del municipio de Chignahuapan, cuyos dueños estuvieron de acuerdo en que se probara el Método de Desarrollo Silvícola (MDS), así como las formas de planeación, organización y control de los aprovechamientos particulares. De manera especial interesaba definir los estándares de métodos, de tiempos, de costos y de rendimientos en corte y arrime de los productos elaborados. Se proponía alcanzar una producción de 5,000 m³rt. El trabajo de asesoría recayó en el personal técnico de la DGDF y de la Delegación Regional Forestal de Zacatlán.

A esta etapa se le denominó Plan Piloto fase I, cuyos objetivos particulares consistían tanto en la obtención de las requeridas lecturas técnicas en la aplicación del MDS, como en la promoción del Plan Forestal Puebla, al constituirse la primera área demostrativa. Se partía de la opinión que la experiencia que resultara de aplicar el MDS y de lograr su adaptación y sistematización en los bosques mexicanos, debía facilitar la incorporación, participación y apropiación del paquete tecnológico que entrañaba dicho Método, por parte de los dueños y poseedores del recurso forestal.

La aplicación del MDS implicó, asimismo, la configuración de un sistema de abastecimiento de materias primas forestales. La red caminera de cada predio - privado o ejidal-, debía trazarse de acuerdo con la topografía del terreno, con el plan de manejo, con el equipo y herramientas de extracción apropiadas, así como con la disponibilidad de recursos económicos.

De ahí la importancia que revistió la puesta en marcha del Plan Piloto fase I, al crear la primera experiencia regional de planeación del conjunto del sistema de producción forestal de la zona Chignahuapan-Zacatlán. Dio incluso elementos para utilizar el concepto de Servicios Técnicos Integrales Forestales, ya en la fase operativa del programa.

La parte operativa del Plan Forestal Puebla tuvo otra fase complementaria inicial, denominada Plan Piloto fase II, en la que se contempló aprovechar un volumen de 15,000 metros cúbicos, distribuidos en predios ejidales y privados que

contaban con caminos de acceso, de los cuales 145 km fueron planeados y contruidos por la DGDF, para lo cual se siguieron altas especificaciones técnicas. En esta ocasión se trataba de incorporar al aprovechamiento los principales macizos arbolados de la región. El Plan Piloto fase II, tuvo dos objetivos principales:

1. Capacitar a los dueños y poseedores del recurso en el aprovechamiento forestal, responsabilizándolos de las operaciones de extracción, clasificación, recepción de productos, administración y comercialización.

2. Capacitar al personal de la Delegación Regional Forestal de Zacatlán, Puebla, en silvicultura y abastecimiento, planeación y administración de los aprovechamientos conforme al nuevo método de manejo silvícola y las metodologías de organización social para la producción.

Cabe señalar que en los inicios de sus actividades operativas, la Delegación Regional Forestal de Zacatlán funcionaba bajo los siguientes lineamientos y objetivos establecidos por la DGDF:

- a) Hacer más eficiente y más amplia la cobertura de la administración regional pública forestal, a través de la Delegación Regional, con miras a lograr la mayor transferencia de sus funciones a sus usuarios y de establecer la mayor vinculación con el Distrito de Temporal.

- b) Apoyar la organización de los dueños y poseedores de los montes en su proceso encaminado a una gestión propia.

- c) Orientar y racionalizar las relaciones entre productores y compradores de materia prima forestal, en sus negociaciones, precios y contratos.

- d) Mejorar la tecnología forestal e industrial en el diseño, construcción de equipos y herramientas e impulsar la investigación y experimentación silvícola.

- e) Ampliar la densidad de brechas secundarias y de acceso en las áreas arboladas.

En el terreno de la silvi-industria se pretendía trabajar en las dos variantes de industrialización, según fuera el peso de las necesidades locales: una con un sentido «internalista», considerando las necesidades locales de las comunidades y

poblados de la región (talleres de caja de empaque agrícola, carpinterías, etcétera); y otra considerando las necesidades externas a la región (tablas, muebles, celulosa, etcétera, para ciudades).

Otro renglón central consistía en atender y dar seguimiento al proceso de capitalización de los dueños y poseedores de monte, apoyando sus opciones de reinversión de las utilidades generadas con el aprovechamiento silvícola y la industrialización, ya fuera para necesidades vitales o necesidades complementarias o en actividades productivas.

Proceso que permitió definir y caracterizar la etapa más elemental de la producción forestal y constituir una estructura orgánica *ad hoc*, misma que en el propio nombre llevaba su definición: Unidades Productoras de Materia Prima (UPMP), orientadas a la comercialización de la producción forestal, libre a bordo brecha (LAB brecha). En esos momentos se pretendía como meta básica, que la unidad de producción forestal al menos reprodujera las condiciones que permitieran la reproducción de la gestión productiva. (DGDF, 1979). Para lo cual resultaba indispensable avanzar en la apropiación tanto del manejo técnico del predio arbolado como del sistema de producción. A la par se fue mejorando la comunicación entre la asamblea general y la UPMP, cuestión esencial en la socialización de la información.

Las fases piloto del Programa empezaron a sentar las bases de un círculo virtuoso en la gestión del patrimonio forestal comunitario, en el que el conocimiento de los buenos resultados en materia económica por parte de las asambleas y reuniones generales, motivó una mayor cohesión y participación de los actores individuales involucrados, generando su exigencia por disponer de mayor y más continua información, por capacitarse mejor en el manejo del RUC, por estar al tanto del ejercicio de funciones de sus representantes, por escrutar el manejo administrativo y, desde luego, por estar al tanto y participar en la negociación y acuerdos adoptados con los técnicos del Programa gubernamental. En este transcurrir se fueron sentando las bases de los procesos productivos

sustentables, que era uno de los planteamientos de la intervención planeada del Plan Forestal Puebla (1978).

A partir del exitoso inicio logrado en las fases piloto, cobró plena forma el Plan Forestal Puebla (PFP) para la Región Chignahuapan-Zacatlán, cuyo universo de trabajo ahora comprendía 51 ejidos y comunidades, mismas que contaban con una posesión de 16,910 hectáreas arboladas. A las que se sumaban 496 propiedades particulares con menos de 50 hectáreas, que involucraban a 5,236 hectáreas arboladas. Así como otros 75 predios particulares mayores a 50 hectáreas, que significaban 12,267 hectáreas arboladas.

Todo lo cual daba un total regional de 34,413 hectáreas arboladas registradas en el proyecto operativo regional. Para esas fechas se calculaba que la superficie arbolada poseía un volumen de corta por año de 186,480 m³ aprovechables. Se fijó la meta de alcanzar una producción total de 15,000 m³.

Se decidió iniciar operaciones de producción en los predios que reunieran las más óptimas condiciones requeridas para el aprovechamiento bajo un sistema de producción directa por parte de dueños y poseedores del recurso y con la aplicación del MDS. Los primeros ejidos del municipio de Chignahuapan que decidieron incorporarse al Plan en 1977 y que contaban con ciertas condiciones de infraestructura, como los caminos de acceso –algunos de los cuales habían sido contruidos previamente por la misma DGDF– fueron: Pueblo Nuevo, Sebastopol, San José Atzintimeya, Acopinalco del Peñón y Loma Alta. En ese mismo año se incorporaron también cinco propietarios de predios forestales del mismo municipio.

Todos ellos, actores sociales y pequeños propietarios de bosques, se constituyeron en los pioneros del PFP, iniciando su capacitación en la silvicultura moderna. Lo que se pronto se tradujo en resultados manifiestos en los planos del tratamiento al bosque, en los mejores ingresos económicos derivados del ejercicio de su primera anualidad, en la paulatina mejora de su calidad de vida y en el desarrollo más participativo y equilibrado de sus relaciones con los agentes de los organismos públicos.

Un siniestro natural favoreció, paradójicamente, este impulso inicial de la forestaría comunitaria. Traigamos a la memoria que la región es considerada de alta siniestralidad debido a las heladas y granizadas que afectan la agricultura. Bien, el hecho es que durante los años 1974, 1975 y 1976, muchos productores agrícolas perdieron sistemáticamente sus cosechas a causa, principalmente, de las heladas. Ante esta situación, para los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios que contaban con recurso forestal, una vez que quedó demostrado que podían cultivar su bosque y obtener en forma inmediata una cosecha y un ingreso económico, las dudas acabaron por disiparse y se incorporaron más activamente al PFP. Otros colectivos optaron por iniciar el mismo camino.

De modo que para el año de 1978 se incorporaron al Programa los ejidos siguientes: Villa Cuauhtémoc, San Antonio Matlahuacales, Segunda Ampliación de Piedra Ancha, Las Mesas, Cruz Colorada, Rafael Ávila Camacho, Tecoyuca, Jonuco Pedernales, San José Corral Blanco, El Capulín, Acoculco, San Miguel Lastiri y Ampliación de Las Mesas. En este mismo año, doce propietarios con diferentes números de hectáreas arboladas de bosques se incorporaron por igual al PFP. Para esta fecha ya sumaban 17 ejidos y 17 productores privados los participantes, superando con mucho la meta establecida de 15,000 m³ de producción establecida para la primera etapa del Plan.

La Unión de Ejidos Sierra Norte de Puebla: un prometedor proyecto regional que se malogró

En 1979, con la orientación inicial del equipo de promoción y comunicación rural regional y como parte de la dinámica de adaptación del Plan Forestal Puebla en la fase industrial, los agentes técnicos comprendieron la necesidad de superar el aislamiento económico de los ejidos de la región que habían iniciado sus aprovechamientos forestales y de avanzar en su asociación en una escala mayor. Con esta idea en mente se dieron a la tarea de promover una organización de segundo nivel entre los colectivos involucrados, empeño que cristalizó en el acuerdo de formar la Unión de Ejidos Sierra Norte de Puebla (UESNP).

Los ejidos participantes en el primer año fueron: Villa Cuauhtémoc, Piedra Ancha Segunda Ampliación, Pueblo Nuevo, Atzintlimeya, Sebastopol, San Miguel Lastiri, Ixtlahuaca, Loma Alta. Uno de los primeros acuerdos de la naciente UESNP consistió en proponerse resolver asuntos pendientes de interés esencial para los asociados, tales como:

a) Acordar la elaboración de contratos para el proceso de compra-venta de la materia prima forestal, cosa que no llevaban a cabo los compradores en la región.

b) Establecer mejores relaciones con las instituciones federales estatales y municipales.

c) Establecer precios justos de la materia prima forestal, d) mantener la comunicación y relación entre ejidos y comunidades, para fortalecer su organización, mediante acuerdos de la unión.

Cabe resaltar que aún sin tener registro oficial la UESNP empezó a funcionar y a cumplir con éxito sus objetivos inmediatos, particularmente en lo que hace a las negociaciones para incrementar el precio de la madera y la elaboración de contratos con los industriales locales y foráneos, así como al establecimiento de relaciones de respeto y trato con las instituciones de gobierno. Demandas muy sentidas por los colectivos participantes, por lo que su logro redundó en una mayor cohesión y vitalidad de la emergente organización.

Además de atender y resolver varias de las reivindicaciones inmediatas más urgentes, la construcción de la Unión de Ejidos se planteaba una acción estratégica: permitir la participación de los socios en la fase industrial del PFP, cuya estrategia de promoción para la integración de los socios había iniciado ya, lo mismo que las tareas de diseño de la ubicación y construcción de la agroindustria.

Asunto de gran interés regional, particularmente para los colectivos ejidales y comunales, que les permitiría abarcar otra fase del ciclo productivo de sus productos, así como incursionar en la capacitación y apropiación en este novedoso terreno agroindustrial y administrativo, hasta ahora totalmente vedado para los dueños y poseedores del bosque. Participar activamente en la

conformación de la industria forestal regional integrada, permitiría a los actores colectivos silvícolas el crecimiento y desarrollo sostenido junto con toda la región forestal.

Hasta aquí todo sugería un halagüeño porvenir de logros y superación. Las expectativas eran grandes en la medida que el interés común prevalecía sobre la multiplicidad de los intereses particulares. Pero como se ha hecho mención en un capítulo previo, no todo transcurrió de la manera como estaba ideada y acordada entre los actores colectivos y los agentes técnicos, al entrar en juego una serie de factores que obstaculizaron el buen desempeño del proyecto asociativo y que finalmente lo llevaron al quebranto.

Habría que subrayar, a este respecto, que la construcción de la Unión de Ejidos no fue plenamente comprendida en oficinas centrales de la DGDF. Es cierto, en general los funcionarios y el personal de la Dirección mantuvieron un compromiso profesional y de honestidad con el Plan regional. Sin embargo, habría que subrayar que no contaban con la experiencia y vivencia que les aportaba el involucramiento en la cotidianidad que seguía la silvicultura comunitaria local. Mucho menos estaban al tanto del desarrollo y la problemática que tenía lugar en el interior de cada ejido y comunidad. Por lo que resultaba delicado adoptar decisiones de manera centralizada y vertical, son considerar el parecer de los agentes de campo responsables de negociar y acordar directamente con los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios. Y esto fue lo que precisamente aconteció en el caso de la UESNP. Lo que trataré de ilustrar en un punto crítico de la relación de los socios y la parte oficial.

Un acuerdo básico comunitario consistía en que los representantes de cada núcleo ejidal ante la Unión informaban, explicaban y respondían de sus labores ante sus representados en la asamblea general. En otros términos, ésta era la instancia colectiva en la que se nombraban a los representantes, se especificaban las funciones a desempeñar por éstos y se otorgaban los viáticos y recursos necesarios para cumplir con la tarea encomendada, todo según la comisión que se tratara. Al término de la misión el representante estaba obligado a informar a las

autoridades ejidales y al pleno sobre la tarea encargada y las gestiones realizadas. Los problemas que se presentaban se trataban en la reunión general y se discutía el remedio a seguir, aunque por lo común se trataban de detalles y ajustes menores, que si bien podrían ocupar cierto tiempo no pasaban de cuestiones secundarias.

El problema se suscitó cuando la DGDF comisionó a tres técnicos de oficinas centrales para realizar un diagnóstico regional sobre la organización de ejidos y comunidades de la Región de Chignahuapan-Zacatlán. Esto sin informar ni consultar al equipo operativo de promoción y comunicación rural sobre los propósitos del encargo.

Lo que tuvo lugar, además, en ausencia de varios de los miembros del equipo operativo regional, que en esos momentos se encontraban cubriendo y apoyando la promoción de otros programas forestales en diversas regiones del país. De modo que sólo tuvieron conocimiento de la presencia del personal comisionado por la Dirección General a través de un informe interno de trabajo, que daba razón de los fines que perseguía dicho grupo.

Hasta aquí pareciera advertirse un problema de fallas de comunicación propias de la maquinaria burocrática. Aunque es bien sabido que, con frecuencia esconden, tales pifias esconden las tensiones, fricciones y rivalidades existentes entre corrientes y fracciones en el seno del mismo aparato gubernamental.

Agréguese a ello que el diagnóstico elaborado por los comisionados no era nada nuevo ni aportaba valor agregado al trabajo realizado por los equipos operativos de desarrollo en Puebla y en Tlaxcala, quienes venían realizando ese tipo de labores de hacía más de cinco años. Lo que en buena medida se explicaba por el perfil de los comisionados, que contaban con formación en ciencias políticas y en economía, pero sin mayor conocimiento en campo y menos aún sobre el ámbito operativo de producción forestal.

Así que se trataba, por igual, de una encomienda inútil que duplicaba funciones y de un gasto público innecesario. Además de sembrar cierta contrariedad y discordia en el funcionamiento de la delegación regional, al coincidir

dos grupos de trabajo que cubrían en paralelo la misma materia de labor, uno con experiencia en campo y que había sido responsable de diseñar y abrir el terreno para la operación del Programa Regional, y otro apoyado desde oficinas centrales por una fracción de los funcionarios de la DGDF.

El asunto se complicó cuando los comisionados de la Dirección General trataron de aprovechar la relación establecida por el equipo de promoción y comunicación rural con los ejidos asociados a la Unión de Ejidos. Lo que hicieron en favor de intereses y propósitos que eran ajenos a los colectivos sociales y más tenían que ver con intenciones políticas partidarias, al promover que los representantes de los ejidos asistieran a reuniones de círculos de estudio sobre temas políticos e ideológicos en la ciudad de México, organizados por afiliados al Partido Mexicano de los Trabajadores (PMT) y del Partido Socialista de los Trabajadores (PST), al que pertenecían –dos comisionados al primero y uno al segundo.

No está claro si esta directriz se fue bosquejando en el transcurso de su estancia en la región y de su acercamiento a la Unión de Ejidos, o desde un inicio había la intención de aprovechar políticamente el proyecto asociativo regional. Lo cierto es que esta disposición violentó la armonía y acuerdos contruidos en el interior de las organizaciones ejidales, toda vez que propició que los representantes de las mismas realizaran actividades no contempladas ni acordadas en las asambleas respectivas, utilizando para ello los recursos y viáticos que originalmente estaban destinados para cumplir con otras comisiones. En pocas palabras, se empezó a dar prioridad a una agenda política ajena a los socios, dejando en segundo término la gestión y el rumbo colegialmente adoptado del proyecto económico que representaba la UESNP.

La desconfianza de los colectivos ejidales volvió a instalarse en el centro de su relación con los agentes técnicos, que advirtieron con preocupación y recelo el viraje que adoptaba la Unión en el que se pasaba por alto los acuerdos adoptados en las asambleas ejidales y que en su opinión ponía en riesgo su continuidad como sistema comunitario.

Pronto ejidos como Piedra Ancha Segunda Ampliación y Villa Cuauhtémoc, que eran los que contaban con mayor experiencia en el terreno de la producción forestal y en el desarrollo de su capacidad política y control de su Unidad de Producción Forestal, decidieron retirarse de la Unión de Ejidos. Habían transcurrido casi dos años del acuerdo para organizar la organización y ahora se presentaba su primera fractura, originada –en el fondo– por la prevalencia de una cultura política de manipulación y clientelismo.

Otro golpe decisivo al proyecto de la Unión de Ejidos provino de la secretaría de la Reforma Agraria, la que presionó para que ésta fuera registrada, a pesar de que varios socios ejidales estaban en desacuerdo o al menos no aceptaban plenamente la medida. Lo que fue también otra forma de intervención Estatal no afortunada (Long, 2004). La tramitación del registro oficial significó aceptar, de hecho, un numeroso conjunto de propósitos que poco o nada tenían correspondencia con las necesidades más sentidas de los colectivos ejidales. Lo que confirmó su temor de que la Unión adoptaba un camino equivocado impuesto desde el aparato gubernamental y que, por lo mismo, les era cada vez más extraño. Es decir, los socios vislumbraban que de más en más perdían el control de su organización.

Frente a ello, un número importante de ejidos participantes alzó su «voz» como forma de presión política, la que no fue escuchada, obligándolos a optar por el mecanismo de la «salida». (Hirschman, 1977). Es cierto, el costo de ésta era alto, pues implicaba abandonar un proyecto asociativo de gran importancia en su consolidación en el ámbito productivo y en posicionamiento económico regional. Pero más importante para ellos era privilegiar y mantener la coherencia, armonía y lealtad en su propia comunidad.

Lo paradójico es que una vez logrado el registro y ya oficializada la constitución de la Unión de Ejidos, ésta duró en funciones con nuevos socios aproximadamente otros dos años. Con todo lo sucedido, el transcurrir de la UESNP empezó a topar con mayores dificultades económicas y a entrar en una inercia, la que rápidamente transitó a un declive del que ya no se recuperó. Esto a

pesar de que mantuvo su existencia formal por cierto tiempo más, en una dinámica en la que se fue diluyendo hasta desaparecer. Cabe señalar que la Unión de Ejidos Sierra Norte de Puebla volvió a reintegrarse en 1994, esta vez sin los socios disidentes y con nuevos problemas a resolver.

Esta experiencia fallida queda, no obstante, en la memoria de los actores sociales participantes, mucho de los cuales siguen vigentes y han mantenido su participación activa en la silvicultura comunitaria local, como es el caso del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. Es de destacar que a pesar de esta experiencia fallida, el ejido Piedra Ancha mantuvo su interés por impulsar y formar parte de otros proyectos asociativos de índole económico en la región, tal como a continuación reseñaremos.

El fracaso de una empresa con participación comunitaria

Las labores de promoción de la silvi-industria regional iniciaron en 1980, bajo la responsabilidad de la Delegación Regional Forestal. Recordemos que se trataba de una actividad contemplada en el Plan Forestal Puebla (PFP), mismo que se proponía impulsar un modelo de manejo forestal de carácter integral, en el que se consideraba el impulso de un proyecto de inversión en la región.

Este anhelo se materializó con la constitución de Bosques y Maderas de Chignahuapan-Zacatlán S.A. de C.V. (BOMACHIZA), primera empresa de participación múltiple en el estado de Puebla, que congregaba la participación de las esferas gubernamental, privada y del sector social. Desde un inicio había el reto de convencer a este heterogéneo grupo de partícipes de los beneficios que representaba esta alianza, intentando armonizar los distintos intereses particulares y de conducir los esfuerzos en aras de alcanzar el bien común. Esto sin olvidar la situación y la experiencia que tenía el sector social en su relación con los industriales regionales y con las instituciones federales y estatales (BOMACHIZA,1982).

En la estructura del capital de la nueva empresa, los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios reunían el 60% del total de acciones. Los gobiernos federal

y estatal contaban con el 20% y los grupos privados con el restante 20%. Tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

ACCIONISTAS Y PROPORCIÓN DE CAPITAL

Accionistas	Número de acciones	Valor	%	Perspectiva 1983 %
Gobierno Federal SARH-SFF	10000	1000,000	10	10
Gob. Edo. De Puebla	10000	1000,000	10	10
BANRURAL, Fondo de Fomento y Apoyo a la Agroindustria	25000	2500,000	25	----
Unión de Industriales Chignahuapan-Zacatlán	10000	1000,000	10	10
Procesadora Industrial de Madera S.A.	10000	1000,000	10	10
Ejidos y comunidades	1200	120,000	1.2	30
Pequeños Propietarios con bosque	2433	243,300	2.4	30
En Tesorería	32367	3136,700	31.4	----
SUMAS	1000,000	10000,000	100	100

Fuente: DGDF, 1982.

La parte oficial se comprometía, además, a compartir la responsabilidad de vigilar la operación de la empresa y de apoyar el desarrollo productivo forestal en la región, para lo cual proporcionaría asistencia técnica permanente, previo convenio entre la SFF y la empresa.

La operación de BOMACHIZA dio inicio a finales de julio de 1981. Como una de las primeras tareas se consideró la capacitación de los trabajadores operarios. A

principios de 1982 la empresa ya contaba con la capacidad técnica para operar con normalidad.

Esta fecha coincidió con un evento trágico: el fallecimiento de Salvador Vázquez Reta, Director general de Desarrollo Forestal. Esto en un accidente aéreo en el estado de Durango en un viaje de comisión de trabajo. A lo penoso del suceso se sumó una cuestión que sería clave en el devenir del proyecto reformador: la ausencia de uno de sus pilares dejó un vacío que fue ocupado por funcionarios no sólo más jóvenes y sin la suficiente experiencia profesional ni la habilidad política, sino también más preocupados por escalar la pirámide burocrática, por posicionarse mejor en el gremio forestal y por establecer una relación más ventajosa con el sector privado. Dejando de lado el espíritu de cambio y la ética personal que había distinguido al equipo renovador.

Carlos Valdez Sandoval ocupó la Dirección General de Desarrollo Forestal. Lo que significó que fuera designado representante del secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos en el consejo de administración de BOMACHIZA. Así, por azares del destino Valdez Sandoval se empezó a desempeñar como presidente del consejo, toda vez que la titularidad de la presidencia por normatividad de la empresa le correspondía al secretario del ramo.

Otro ingrediente complicaba el panorama. En el mismo año de 1982 la Unión de Ejidos Sierra Norte de Puebla se encontraba en pleno registro oficial ante las autoridades agrarias. Pero por estas fechas había sufrido la escisión de dos de sus principales integrantes: los ejidos de Villa Cuauhtémoc y Piedra Ancha, que eran los colectivos más avanzados en el terreno de la autogestión y de la autonomía. Esta salida se había originado por diferencias con los dirigentes en turno de la Unión y por estar en desacuerdo con el rumbo que adoptaba este organismo. La situación pronto incidió en el ambiente de la empresa.

En efecto, aunado al debilitamiento del frente ejidal, un delicado imprevisto había surgido: era en el seno de la Unión de Ejidos en donde se nombraba al representante de los ejidos para ocupar la plaza de vocal en el Consejo de Administración de BOMACHIZA. Y entre los accionistas se encontraban Villa

Cuauhtémoc y Piedra Ancha. Se entenderá que este procedimiento rápidamente derivó en discrepancias y disputas en el seno de los ejidos asociados, pues ambos colectivos se mostraban en desacuerdo y se negaban a reconocer como su representante al nombrado por la Unión.

Aunado a estas complicaciones iniciales, para el comienzo operativo de BOMACHIZA se contrató como jefe de abastecimiento a un técnico que contaba en su haber con experiencia en el puesto. Pero que también resultó con muchas malas artes, además de que su función la desempeñó en medio de no pocas irregularidades y de una corrupción cada vez más abierta. Tal como empezó a ser denunciado por los ejidos accionistas, quienes llamaron la atención de las anomalías en el manejo de la trocería que ellos ingresaban al patio de BOMACHIZA, materia prima que fraudulentamente iba a parar a los patios de la Unión de Industriales de la región, en un intercambio de madera de primera por otra de mala calidad.

Pero el asunto se complicó, pues al ser del conocimiento del director de Desarrollo Forestal los pormenores de la situación de BOMACHIZA, en la idea de que se investigara, se corrigieran los errores y se reemplazara a los encargados corruptos. Tal posibilidad se vino abajo muy rápidamente: Valdez Sandoval se encontraba ocupado en otros asuntos de su mayor interés: acomodarse mejor en el gremio forestal y dar preferencia a su relación con los principales industriales privados de la región. Lo que se traducía en dar cobijo y mantener una relación de connivencia con el personal operativo corrupto de la empresa.

Aquí habría que hacer un par de aclaraciones: los actos de corrupción y connivencia no se extendieron al conjunto de los equipos técnicos regionales, como al localizado en Puebla, ni tampoco al grueso de los empleados de BOMACHIZA. Considérese que el grupo de promoción y comunicación rural regional hizo suyas las denuncias de los ejidatarios y fueron los mismos empleados quienes dieron la voz de alerta del mal actuar de los directivos de la empresa. A esto habría que agregar, asimismo, el proceder de los inversionistas privados asociados, mismo que se podría sintetizar en una apreciación: nunca les

había interesado el proyecto asociativo, toda vez que les estorbaba en un negocio que consideraban como monopolio empresarial. Por lo que desde un inicio habían entorpecido su buena marcha con miras a hacerlo fracasar. Fue fácil encontrar la oportunidad de lucrar y de corromper a los encargados técnicos de BOMACHIZA.

En 1985 la Dirección General de Desarrollo Forestal se encontraba en declive y pasaba por sus peores momentos. Para los dueños y poseedores de los bosques todo se empezaba a reducir a discursos y buenos propósitos. La DGDF se encontraba cada vez más lejos de sus principios éticos de trabajo, predominaba lo superfluo, el cortoplacismo y la politiquería gremial forestal, con una distancia que se acentuaba entre las cúpulas de funcionarios con los equipos operativos y, desde luego, con las comunidades silvícolas y pequeños productores de las regiones.

El divorcio entre las cúpulas burocráticas y los equipos técnicos tuvo efectos desastrosos para el original empeño renovador de Castaños Martínez, pues en adelante se acentuó el funcionamiento vertical y la centralización de las decisiones. Los equipos operativos regionales perdieron margen para adecuar e innovar en campo las directrices provenientes de oficinas centrales. Lo que menguó e incluso suprimió uno de los principales rasgos innovadores del proyecto reformador: su innegable cercanía e interacción con los dueños y poseedores del recurso. A su vez, el alejamiento oficial con las comunidades silvícolas, la indiferencia ante sus preocupaciones, intereses y propósitos, derivó en una vuelta a las prácticas demagógicas y la manipulación de clientelas. La confianza ganada a pulso en muchas regiones pronto dio paso al recelo. Pero la semilla ya estaba sembrada: la silvicultura comunitaria había emergido y se desarrollaba.

BOMACHIZA entró en crisis en su sistema de abastecimiento de materia prima, dando inicio a una relación negativa comercial con pequeños propietarios y ejidos, a los que se empezó a dejarles de pagar por la madera entregada a la empresa. Esto último, más las corruptelas internas, llevaron a la empresa a la quiebra y a la salida de accionistas. En 1985 se optó por su cierre definitivo, casi coincidiendo con la desaparición de la Subsecretaría Forestal y de la Fauna.

VII. EL EJIDO PIEDRA ANCHA: LA LUCHA POR LA TIERRA

El ejido Piedra Ancha, del municipio de Chignahuapan, Puebla, fue fundado mediante dotación de tierras en el año de 1935. Formó parte del proceso de reparto agrario instrumentado durante el período cardenista, que figura como una de las acciones más importante en la política agraria de nuestro país. Se constituyó por veinticuatro miembros, quienes fueron dotados con una superficie de 560 has., distribuida de la siguiente manera: 60% de terrenos agrícolas y 40% terrenos con arbolado en pie. La afectación se realizó principalmente sobre de una propiedad denominada Piedra Ancha, de ahí el nombre del ejido, aunque también incluyó porciones de la ex hacienda Carretero.

Una de las primeras acciones en la que se involucraron los nuevos ejidatarios fue, precisamente, desmontar los terrenos arbolados con menores pendientes y con facilidades de acceso, con miras a cambiar el uso del suelo para destinarlo a la agricultura. El colectivo fundador desde un inicio adoptó el acuerdo de organizarse como ejido parcelado, incluyendo la superficie arbolada, lo que quedó asentado en su reglamento interno. Cuestión que si bien contravenía la Ley Agraria y la Ley Forestal vigentes, toda vez que ambas Leyes Federales contemplaban el uso de superficies arboladas ejidales y comunales en usufructo colectivo, lo cierto es que el desmonte fue una práctica muy extendida tolerada por las autoridades agrarias, que dejaban que se modificara el paisaje rural, lo que con frecuencia era facilitado por las “contribuciones” que los beneficiados proporcionaban.

Ya en la década de los cuarenta, un grupo de hijos de los fundadores realizaron la solicitud para obtener la primera ampliación del ejido. El reclamo se fundaba en que todavía existían tierras sujetas de afectación para reparto en la misma propiedad disminuida por la dotación original para fundar el ejido base.

La Primera Ampliación significó una dotación de 170 has., la mayoría de terreno arbolado, procediendo también sus diez y siete miembros a desmontar la superficie que presentaba menores pendientes en la idea de llevar a cabo el

cambio de uso del suelo y ampliar la frontera agrícola. De igual modo adoptaron la organización parcelada para toda la superficie contemplada en la ampliación.

La resultante de los cambios de uso del suelo tanto en el ejido Piedra Ancha como en la Primera Ampliación, significó que la superficie destinada a la agricultura aumentara a 450 has., quedando 200 has. de lomeríos para pastoreo y arbolado en pie. De modo que la actividad productiva principal giró en torno al ramo agrícola y en menor medida al ganadero.

Hay que subrayar que hubo un pequeño número de ejidatarios que visualizó la práctica de extracción forestal como negocio. Se trataba de una práctica ilegal, ya que en condiciones de veda en la que se encontraba la entidad estaba prohibido el aprovechamiento del bosque. La mayoría de los integrantes desaprobaron esta práctica ilícita, sin embargo, de cualquier modo esta fracción mantuvo su operación de contrabando de madera en el ámbito ejidal y en otros predios ejidales y de particulares, generándose una primera tensión de importancia en el seno del núcleo ejidal.

Con el paso de los años se fueron perfilando distintas corrientes de opinión sobre el acontecer común y la orientación a seguir. En aras de lograr cierto equilibrio y armonía se optó por instrumentar el mecanismo de representación de la minoría en la composición de las autoridades ejidales. De modo que los candidatos de la mayoría ocupaban los puestos directivos y los de la minoría accedían al Consejo de Vigilancia. Sin embargo, la medida resultó poco eficaz para mantener la cohesión del cuerpo ejidal. Las fricciones y resentimientos alcanzaron un grado tal que a la postre fue irrealizable llevar a cabo una actividad en común, aunque ésta fuera en beneficio de todos.

A mediados de la década de los sesenta un grupo de solicitantes conformado por hijos de ejidatarios fundadores y por avecindados sin tierra, promovieron la investigación sobre un latifundio simulado cercano al centro de población, constituido por terrenos arbolados que pertenecieron a la Hacienda del Tepozán, ubicada en extensiones que comprendían dos entidades federativas: Hidalgo (en el municipio de Almoloya) y Puebla (en el municipio de Chignahuapan).

La nueva gestión agraria fue promovida por uno de los hijos de los ejidatarios originales, quien desde finales de los años cincuenta había emigrado a la ciudad de México, con la pretensión de realizar estudios de preparatoria y leyes. Ahí se relacionó con dirigentes agraristas de una corriente cardenista que habían constituido una pequeña organización campesina independiente, misma que funcionaba realizando diligencias legales agrarias en varios estados del país en apoyo a ejidos, comunidades y grupos de peticionarios de tierras

La investigación realizada por el colectivo de cuarenta y dos solicitantes de tierra rindió frutos y detectaron la posesión de terrenos arbolados de la Hacienda del Tepozán, que estaba en manos de los señores Jesús Chacón y Ramón Nava, antiguos presta nombres de los últimos dueños de la hacienda. Con esas evidencias iniciaron en el año de 1965 la solicitud de la segunda ampliación del ejido Piedra Ancha.

El proceso por el que transcurrió la acción colectiva fue largo y adverso: once años de gestiones, con autoridades agrarias federales, estatales y municipales, largo tiempo de espera y argumentaciones en las Comisiones Agrarias Mixtas de Puebla y de Hidalgo. Así como un sinnúmero de viajes y trámites en las dependencias federales agrarias, primero en el Departamento de Asuntos Agrarios y de Colonización y más tarde en la Secretaría de la Reforma Agraria creada en el sexenio de Luis Echeverría (1970-1976), en donde también tuvieron que hacer antesalas y gestiones.

Muchas penurias tuvieron que padecer para solventar los gastos de las gestiones, trabajando fuera y “en lo que se pudiera”. Disposición tenaz que adquiere mayor relevancia si se considera que la mayoría no contaba con ingresos fijos pero sí con obligaciones familiares de esposa e hijos. Esta etapa del proceso de construcción de la acción colectiva transcurrió por momentos en medio de discusiones internas muy fuertes, las cuales llegaron a derivar en la salida del grupo de varios miembros.

Recuerdan algunos de los fundadores que las discusiones y negociaciones para arribar a acuerdos en la perspectiva de alcanzar los objetivos planteados llegaron

a ser no sólo fuertes sino hasta violentas. Tanto más si se tiene en cuenta que en muchas ocasiones no se vislumbraba solución a la petición, por lo que el desconsuelo permeaba en el colectivo. Condiciones difíciles para negociar y alcanzar arreglos y antes por el contrario, más propicias para el surgimiento de desavenencias y confrontaciones internas, en un curso azaroso en el que el colectivo tenía que recomponer sus estrategias, volver a negociar el cómo enfrentar los problemas y redefinir los objetivos. Circunstancias que resultaban arduas y complejas para mantener la cohesión y propicias para la división y la ruptura del grupo. Tiempos de gran desgaste, mencionan los fundadores de la segunda ampliación, pero al mismo tiempo de formación, de temple y de depuración del colectivo, que les permitió ir encarando los retos que afrontaban.

Limpiar

Cabe señalar que las gestiones resultaron realmente adversas en sus primeros años, esto es, en el segundo lustro de los sesenta, que corresponden a la administración de Díaz Ordaz (1964-1970), cuando el régimen había endurecido su posición frente a cualquier brote de descontento campesino y en general de la sociedad, y cuando el reparto de tierra sólo se concretaba en terrenos federales o de muy mala calidad e incluso sin vocación productiva, cuidando de no afectar a la propiedad privada.

La situación se modificó en el primer lustro de los setenta, ya durante el sexenio echeverrista, cuando la estructura de oportunidades políticas dio un pequeño giro al emerger y profundizarse la agitación y descontento campesino en muy diversas regiones del país, que clamaba por acceder a la tierra y se manifestaba en contra del latifundismo. Inquietud que pronto encontró como seguros aliados a segmentos estudiantiles estudiantes, que les acompañaron en sus acciones y a fracciones de la izquierda. La reacción represiva estatal frente a la expresión abierta del descontento rural se suavizó –hablando en términos relativos y en comparación con los años previos–, lo que en conjunto dio cuenta de la apertura de una ventana de oportunidades más favorable a la solución de las exigencias proletarias de acceder a la tierra.

El escenario regional en donde confluyen los estados de Tlaxcala, Puebla e Hidalgo no fue la excepción y, antes al contrario, se trató de una zona de intensa y abierta efervescencia social, manifiesta en la proliferación de las ocupaciones de grandes propiedades. Las acciones campesinas estaban dirigidas contra posesiones que antaño habían conformado haciendas porfiristas y que al llevarse a cabo el reparto agrario y ante el riesgo de verse afectados, los dueños optaron por fraccionarlas y emplear prestanombres a fin de mantener de manera simulada bajo su propiedad grandes extensiones. Este recurso fue comúnmente utilizado en las áreas arboladas, ya que éstas eran consideradas (como se mencionó anteriormente), tierras ociosas por no contar con planes de manejo forestal, por lo mismo eran las más susceptibles para considerarse en el reparto agrario.

Se abrió entonces una coyuntura política que favorecía resolver las peticiones de los solicitantes de la segunda ampliación del ejido Piedra Ancha. Pero no todo jugaba a favor de lograr una resolución satisfactoria. A nivel local y aunque parezca un contrasentido, incluso dentro del núcleo ejidal original se expresaron reacciones en su contra. Me explico.

Durante el proceso que abarcó la tramitación de la Segunda Ampliación, algunos de los ejidatarios del grupo vinculado al contrabando de madera en la región, se oponían a que los cuarenta y dos peticionarios lograran su objetivo. Esto obedecía a meros cálculos políticos: de ganar la tierra y por ende formar parte del ejido con derechos reconocidos, los nuevos ejidatarios serían mayoría y contarían con mejores condiciones para decidir o al menos influir en la designación del presidente del comisariado ejidal y sus colaboradores, así como en el rumbo del ejido. Tanto más que se trataba de un núcleo muy cohesionado y decidido, templado en los avatares que entrañaba la larga movilización por la tierra.

Por esto y aún ya resuelta a favor la resolución presidencial de la Segunda Ampliación, misma que fue entregada al ejido en 1977, el grupo minoritario intentó poner todo tipo de celadas y emplear cualquier artimaña, declaración y demandas falsas a fin de meter a la cárcel a los que consideraban los principales dirigentes del grupo peticionario, lo que en su opinión conduciría a la desarticulación del

compacto núcleo emergente de ejidatarios. Para ello, el pequeño grupo opositor se valió de su posición de estar al frente del consejo de vigilancia por haber ocupado el segundo sitio en la votación para elegir al comisariado ejidal. Empeño para lo cual no le importó conjurar con autoridades estatales agrarias y judiciales.

Sin embargo, ante cada intento por lograr sus propósitos, el grupo minoritario se topó con la iniciativa y resolución del núcleo de nuevos ejidatarios, quienes evitaron caer en los engaños y trampas y adoptaron las medidas necesarias para abortar los intentos ilegales encaminados a aprehender a sus dirigentes, quienes por cierto se habían convertido en líderes de opinión dentro del ejido.

La situación llegó a tal grado que en 1977 el grupo que ocupaba el consejo de vigilancia de Piedra Ancha, tomó la decisión de pasar a otro umbral de su accionar: amenazar e intimidar abiertamente a la población local y de amedrentar o incluso agredir físicamente a un miembro importante del equipo de promoción y comunicación rural de la Delegación Forestal Regional. Para ello se valieron de los oficios de un conocido pistolero de la zona. Las cosas no llegaron a mayores debido a que el sicario a último momento se contuvo: se encontraba rodeado por un buen número de miembros de la Segunda Ampliación y también su vida corría peligro. Este pistolero murió meses después en un enfrentamiento con un ejidatario de otro ejido incorporado al Plan Forestal Puebla. La región no era sencilla ni dejada.

Acumulación de experiencia, acomodos y arreglos entre los actores

Cabe señalar que el grupo peticionario de la segunda Ampliación no partía de cero. Contaba a su favor con un capital cultural agrario acumulado, cuya formación se remonta a las primeras luchas protagonizadas por los ejidatarios fundadores del ejido Piedra Ancha. En el transcurso de esta experiencia los ejidatarios precursores se habían tenido que enfrentar a distintos enemigos y contaban con cierta experiencia para sortear con relativo éxito las adversidades.

En este transcurso una cuestión clave consistió en el nexo y la alianza que se estableció entre los padres y los hijos, entre las amistades y familiares, y los solicitantes, esto es, entre ejidatarios fundadores y ejidatarios de la primera ampliación y los solicitantes de la segunda ampliación. Lazo de parentesco y de afecto que configuró un nuevo núcleo hegemónico y que modificó la correlación de fuerzas del ejido, lo que facilitó encarar de manera directa a los oponentes internos. Mientras que a los “enemigos externos”, encarnados en los funcionarios de distintas dependencias oficiales, relacionados con grupos que pretendían otros intereses y fines, aprendieron a enfrentarlos mediante alianzas y negociaciones más amplias, a nivel federal, estatal y municipal.

Este núcleo hegemónico se caracterizó, desde el principio de su movilización por acceder a la tierra, por tratar de conformar un colectivo que evitara caer en liderazgos personalizados y de promover, por el contrario, la participación del conjunto de sus integrantes de acuerdo con sus capacidades. Es cierto, algunos de los integrantes eran analfabetos y con muy escasa educación formal, sin embargo poseían otras características esenciales para la continuidad de la lucha, como su entrega, trabajo, honestidad y compromiso con el proyecto común, cualidades que servían de ejemplo para levantar el ánimo y la moral en momentos adversos o realmente críticos por los que llegaron a pasar. (Entrevista: Alberto Ramírez)

Si bien habría que señalar que dentro de este ánimo colectivo igualitario siempre existió el liderazgo de opinión de los hermanos Leonardo y Alberto Ramírez. El primero había salido tiempo atrás a estudiar a la Ciudad de México, donde mantuvo contactos e influencias políticas cardenistas que marcaron la orientación del grupo de solicitantes para impedir la centralización personalizada del mando y suscitar la participación amplia de los integrantes. Tanto Leonardo como Alberto tuvieron también la influencia de su padre, quien era fundador del ejido base de Piedra Ancha y siempre se caracterizó por su posición honesta y de colaboración con los solicitantes y, desde luego, con los ejidatarios del núcleo original.

Leonardo murió hace alrededor de veinte años y quien ha mantenido el liderazgo de opinión en el colectivo es, hasta la fecha, Alberto.

Todo lo cual permitió que desde un principio el grupo acrecentara su capital social y cultural y ampliara su capacidad para aprovechar iniciativas y acciones de diversos actores, tanto del Estado como de otros colectivos sociales involucrados en distintas luchas y que podían aportar otros métodos de movilización.

La resolución presidencial de dotación para la Segunda Ampliación del Ejido Piedra Ancha fue firmada por el presidente Luis Echeverría Álvarez el 9 de julio de 1976 y entregada al ejido Piedra Ancha el 11 de agosto siguiente. Con ello concluía una larga y difícil gestión agraria y se iniciaba una nueva etapa en la vida del colectivo. Pero no todo fue armonía y adhesión.

En efecto, ya con la resolución presidencial en manos del ejido se produjo una complicación inesperada: 16 de los peticionarios decidieron retirarse del grupo y con ello renunciar a los derechos agrarios que les otorgaba el fallo favorable a su solicitud. Algunos de los renunciantes no creían que la dotación fuera una realidad, otros se encontraban presionados económicamente y persistían las exigencias de las comisiones para finiquitar los trámites legales de registro agrario, y otros más no compartían algunos acuerdos adoptados, como iniciar la vigilancia del predio desde el momento en que recibieron la resolución de dotación. Decisión adoptada ante las amenazas y rumores esparcidos por de los supuestos propietarios o presta nombres en el sentido de recuperar sus tierras “a como diera lugar”. Todo lo cual explica que los 16 nuevos ejidatarios optaran por la salida: en su apreciación los costos eran elevados (tiempo, recursos económicos, incertidumbre y riesgos físicos) y los beneficios muy dudosos y precarios.

Quedaba un problema serio a resolver por el colectivo ejidal. Cómo cubrir el vacío que generaba esta salida y cubrir con los requisitos agrarios en tiempo y forma, de manera de no dar justificaciones a quienes estaban en contra de la resolución. El inconveniente se cubrió con una decisión convenida sobre la marcha: se resolvió sustituir las vacantes con algunos de los hijos de los miembros que iniciaron el

proceso peticionario, los cuales cumplían requisitos de edad y contaban con disposición de trabajar y de comprometerse con el proyecto común.

Una vez ejecutada la resolución presidencial y resuelto legalmente el problema interno de la sustitución de vacantes, al contar con el listado de 42 miembros con derechos agrarios a salvo y reconocidos, el colectivo ejidal emergente estuvo en condiciones de participar activamente en la siguiente elección de autoridades ejidales y asumir la conducción del ejido. Cuestión de gran importancia para el futuro del proyecto común.

La decisión adoptada consistió en que miembros de la Segunda Ampliación ocuparan las Presidencias del Comisariado Ejidal y del Consejo de Vigilancia del ejido Piedra Ancha, para lo cual contaban con mayoría de votos, pues mientras éstos sumaban 42 votos, por su parte los electores del ejido base (24) y de la Primera Ampliación (17) sumaban 41 votos. A lo que se agregaba que los primeros contaban con el apoyo de algunos ejidatarios del ejido original y de la Primera Ampliación, y que algunos integrantes de estos últimos núcleos ya no radicaban en el ejido.

Así las cosas, a partir de esta elección celebrada en 1979, ejidatarios de la Segunda Ampliación ocuparon los puestos de mando del espacio agrario ejidal: del Comisariado y de los consejos del mismo.

Cabe señalar que los problemas que se vivían en el interior del ejido no eran sencillos. Partiendo de los resentimientos y envidias generadas por el impulso y los avances productivos logrados por el colectivo de la Segunda Ampliación, que se traducían en mejores ingresos derivados del aprovechamiento del RUC forestal y en mayor bienestar familiar. Lo que creaba un ambiente tenso y con frecuencia adverso para los acuerdos en común.

En su agenda de trabajo la nueva directiva priorizó el mejoramiento de la administración ejidal. También se dio a la tarea de llevar servicios básicos a la población, como agua potable, drenaje, luz eléctrica y educación.

Desde los primeros de funcionamiento el colectivo ejidal de la Segunda Ampliación estableció una relación de trabajo con el equipo de promoción y comunicación

rural de la Delegación Forestal Regional, encargado de promover el Plan Forestal Puebla. Este vínculo cristalizó en un protocolo firmado en el año de 1977, mediante el cual la Segunda Ampliación se incorporó formalmente al PFP.

Habría que recordar que en esta etapa el equipo técnico de promoción y comunicación rural se coordinaba con personal de la Promotoría Agraria de Chignahuapan, toda vez que éste era organismo encargado de emitir las convocatorias para la realización de las asambleas. Era en las asambleas en donde se adoptaban los acuerdos relativos a la participación de la Segunda Ampliación en el PFP, mismos que quedaban en actas sancionadas por la Promotoría Agraria.

El acuerdo de aceptación de la Segunda Ampliación de incorporarse al Plan Forestal Puebla significó, de inicio, el comienzo de los estudios técnicos en el predio forestal considerado en la dotación de la resolución presidencial. Lo que comprendía un área de 350 hectáreas ubicadas en el estado de Puebla, y de otras 680 hectáreas en el de Hidalgo, esto es, 1030 hectáreas en total.

Pero el aprovechamiento del RUC enfrentó, de inicio, una primera traba. La localización del predio en dos estados y un amparo promovido por uno de los presta nombres de la parte de Hidalgo, provocó que el Delegado Forestal de la Región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla, se negara a iniciar los trabajos técnicos requeridos para el inicio de la producción forestal. La decisión del funcionario público se respaldaba en que según el Artículo 114, Fracción II, de la Ley Forestal vigente de 1960, cuando los derechos de posesión o dominio de un predio se encontraban controvertidos, la autoridad forestal estaba facultada para suspender la explotación forestal, teniéndose que esperar a que se resolviera la controversia para iniciar las actividades por parte de la delegación forestal regional.

Por su parte, los miembros de la Segunda Ampliación alegaban en su favor la resolución del decreto presidencial, mismo que había entrañado un largo proceso administrativo y legal, lapso que dio oportunidad a las partes afectadas para

presentar argumentos. De manera que si los afectados no habían manifestado su protesta en tiempo y forma, el asunto era un proceso sobreseído.

Sin embargo, las autoridades forestales hacían oídos sordos a este razonamiento. Lo que deja traslucir, con toda claridad, la diversidad de intereses y pareceres dentro del personal técnico y directivo que componían las delegaciones forestales. Es cierto que se observaba una directriz general emanada de la cúspide de la Dirección General de desarrollo Forestal, en el sentido de apoyar a la silvicultura comunitaria, si bien lo cierto es que esta política descendía con distintos ritmos, contenidos y tiempos en la estructura jerárquica burocrática, en un curso en el que se ponían en juego inercias, trayectorias y visiones no sólo distintas sino incluso encontradas. Todo lo cual ofrecía un heterogéneo panorama técnico burocrático a escala regional en el país.

¿Qué hacer para sortear la nueva dificultad? Se ha dicho que el decreto presidencial a favor de la Segunda Ampliación comprendía una dotación de 350 hectáreas arboladas en Puebla y otra de 680 hectáreas boscosas en Hidalgo. Y esta fue la apuesta de los ejidatarios: desarrollar una estrategia que los llevara a iniciar operaciones en Puebla, a pesar de la oposición del delegado público, dejando que siguiera el trámite legal el área hidalguense.

El razonamiento de los ejidatarios era simple: cada delegación forestal tenía bien demarcada su área de competencia, que no era otra que los límites geográficos de la entidad. Por lo que, con respaldo de la propia Ley Forestal de 1960, se propuso que ambas delegaciones estatales de la Secretaría de Agricultura arribaran a acuerdo, en el sentido de que la delegación regional forestal más cercana y en capacidad para proporcionar asesoría técnica, se hiciera cargo de la responsabilidad del aprovechamiento forestal de la Segunda Ampliación de Piedra Ancha.

Ante la cerrazón del delegado forestal regional de Chignahuapan-Zacatlán, que se negaba a encontrar una solución que facilitara iniciar las actividades de la producción forestal, los ejidatarios acordaron alzar la voz y llevar a cabo una movilización política.

Así, tomaron las instalaciones de la Delegación Forestal de Región. La toma duró solo una mañana, pero fue suficiente para que el delegado se convenciera y diera su anuencia para que se iniciaran las operaciones de manejo y producción forestal en el predio ubicado en Puebla. Se abrió entonces una nueva etapa en el proyecto común, en donde el uso y aprovechamiento del RUC forestal se convirtió en la columna vertebral del devenir de la acción colectiva.

En efecto, después de una larga jornada se habían convertido en ejidatarios, cambio que implicaba una mudanza en sus ocupaciones y preocupaciones, valores y formas de vida, esto es, en lo que ahora se conoce en términos genéricos como identidad. Ahora podían vivir del campo y no como asalariados, sino como propietarios de un pedazo de tierra. Pero el proceso no concluía ahí: en adelante estaban en condiciones de tornarse en silvicultores, lo que rompía con las formas tradicionales de producción y reproducción de las familias campesinas de la región. Se adentraban, en suma, en un ramo productivo del que hacía pocos años habían estado excluidos.

VIII. INICIO DE LA GESTIÓN COMUNITARIA FORESTAL

El primer aprovechamiento de la Segunda Ampliación de Piedra Ancha tuvo lugar en la parte arbolada ubicada en Puebla, en 1978. Pero no se partió de cero, por el contrario, en los años inmediatos anteriores el personal técnico de la Delegación Forestal Regional de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla, había realizado las tareas correspondientes al plan de manejo para la aplicación del Método de Desarrollo Silvícola (MDS).

La importancia de estas labores preliminares radicó en que se llegó a la conclusión de que la zona boscosa era irregular, por estar constituida por un conjunto de poblaciones o rodales incoetáneos, o de edades múltiples. Lo que permitió precisar un objetivo central: avanzar en el ordenamiento del bosque, con miras a obtener su máximo potencial productivo dentro de un plan de aprovechamiento sostenido.

Al mismo tiempo se definió la aplicación del procedimiento de tratamiento de Árboles Padres. Este método implica la corta casi total del arbolado, con excepción de ciertos árboles denominados Padres, los cuales por sus características externas quedan en pie para desempeñar la función de ser árboles semilleros y de esa manera en repoblar en forma natural el área cortada.

Con la elaboración del plan de manejo forestal para la Segunda Ampliación, la Delegación Forestal Regional de Chignahuapan-Zacatlán asumió la responsabilidad técnica del aprovechamiento. Se recordará que las delegaciones forestales constituían una parte central de la estrategia de la Dirección General de Desarrollo Forestal para la prestación de los servicios técnicos forestales integrales en las regiones de trabajo. Y que el concepto de servicios técnicos forestales integrales comprendía la capacitación y asistencia técnica forestal en todos los procesos de la producción forestal que debían ser realizados por los dueños y poseedores de bosques.

La política forestal y las disposiciones de la DGDF corresponden a lo que Norman Long (2007) denomina como intervenciones estatales planeadas, concepción que

se interroga y explica la instrumentación de las acciones de gobierno desde la perspectiva del actor. Pero también a la luz de la actuación del Estado y de sus agentes operativos, quienes al entrar en interrelación con los actores sociales negocian y acuerdan redefinir, ajustar y adaptar los lineamientos proyectados desde las oficinas centrales.

La concepción de la capacitación para el desarrollo de actividades de producción en las comunidades forestales de México, no sólo rebasa sino que es muy diferente al enfoque que normalmente se practica por la empresa privada en el entrenamiento de su personal. Para los actores individuales, miembros de una comunidad, la actividad de la Unidad de Producción Forestal es parte de su vida, de sus ingresos, de su futuro, es conocimiento. Por esto, la reflexión de Norman Long que considera que el conocimiento se genera y transforma no en abstracto sino en las contingencias y forcejeos cotidianos que constituyen la vida social, incorpora elementos de análisis importantes para desglosar la problemática de las etapas de la capacitación forestal de las comunidades, sin conceptualizarlas como simple entrenamiento.

Ahora bien, como parte del Programa de Desarrollo Forestal Regional los ejidatarios de la Segunda Ampliación iniciaron su participación en un rubro del que habían sido relegados: el de la producción forestal, dando comienzo a su recorrido por un camino nuevo: el de su conversión en silvicultores.

Antes de iniciar la gestión propiamente productiva se tuvo cuidado de que el colectivo contara con suficiente información acerca de los objetivos que se pretendían alcanzar y de los componentes técnicos del proyecto de manejo forestal, así como del contenido de los programas de trabajo. Para lo cual se contaba con el respaldo del equipo de promoción y comunicación rural, encargado de las labores de promoción y divulgación entre las comunidades.

Esta acción constituía, de hecho, el principio de la incursión del colectivo en la silvicultura, al entrar en familiaridad y avanzar en el conocimiento sobre el manejo del bosque. Por su trascendencia, dicha labor se realizaba en una asamblea legalmente constituida y con la presencia del representante de la Secretaría de la

Reforma Agraria. Recordemos el orden temático de la primera reunión ejidal de este tipo:

- a) Información general y detalle de antecedentes.
- b) Definición de objetivos del proyecto.
- c) Análisis del contenido del programa de trabajo para cada operación, sobre personal, salarios, tiempos, tarifas de pago, justificación y condiciones de las tarifas.
- d) Resumen de costos de producción, informe sobre aspectos de comercialización, precios de venta por producto en brecha y en planta, análisis de alternativas.
- e) Programa de organización de la producción forestal, definición de puestos, nominación de responsables, lectura de la cartilla de responsabilidades, y requisitos del personal.
- f) Definición de las formas de control del personal del trabajo, de la producción y los costos.
- g) Proposición de las tarifas de pago.
- h) Anotación de las personas dispuestas a trabajar en cada actividad y fecha de inicio.
- i) Redacción del acta de asamblea.

La incursión en el proceso de producción forestal exigía para el colectivo salvar otra condición: apropiarse de los conocimientos y habilidades indispensables para lograr el uso y aprovechamiento óptimo y sustentable de su RUC forestal. Lo que implicaba un esfuerzo sistemático, disciplinado y responsable por capacitarse y apropiarse poco a poco, etapa tras etapa, de la información, técnicas y métodos relativos al tratamiento silvícola.

De tal suerte que desde la primera anualidad y con el apoyo de los técnicos de la DGDF y de los apoyos de la Delegación Regional, el colectivo se empezó a capacitar en los siguientes rubros:

- Carriles de arrime. En la técnica de carriles de arrime se capacitó al jefe de monte, al coordinador y al documentador. Se capacitó a las personas de estos puestos de trabajo debido a que los carriles de arrime son un requisito para cumplir los objetivos del programa de manejo silvícola. La capacitación contemplaba la planeación de la red de carriles, el trazo y su construcción en los tratamientos donde fueran necesarios –como fue en la mayoría de veces– durante las cortas de liberación. En Piedra Ancha el arrime de los productos se realizó con yuntas de animales en los tratamientos de cortas de regeneración y aclareos, por ello los carriles se trazaron estacando o espejeando el carril solamente como una guía para el cortador.

- Derribo direccional. Esta operación es básica para cumplir con el plan de manejo y con los objetivos silvícolas. La técnica del derribo direccional, en lo que respecta a procedimientos y aspectos generales se impartió por instructores de la DGDF y de la Delegación Forestal, lo que cubrió además temas sobre reglas de seguridad, manejo de equipo y herramientas.

- Medición y cubicación. Con el propósito de realizar la recepción, entrega, control y comercialización de los productos, se capacitó a los ejidatarios en la medición y cubicación de la madera en rollo, cortas dimensiones, material celulósico y leñas, para lo cual se utilizó el sistema métrico decimal, La Delegación Forestal elaboró las tablas de volúmenes a fin de cubicar madera en rollo con longitud estándar como el aserrío, pilote y postes. En el caso de los productos apilados de cortas dimensiones destinados a celulosa, trozo corto para taller y brazuelo para combustible, se aplicaron los coeficientes de apile experimentales que la misma Delegación tenía definido para los bosques de la zona.

La capacitación en esta actividad fue una medida de control que garantizó una relación justa en el manejo de volúmenes para la definición del pago a los operadores de la extracción, para el trámite de la documentación forestal y para la comercialización de los productos. Esta tarea se realizó de manera directa con los

repcionistas de corte, arrime, elaboración y apile, con el documentador, el jefe de monte y el encargado de la administración y contabilidad.

- Clasificación. La clasificación es la base para la obtención de la mayor utilidad del árbol. De cada árbol derribado se deberá generar el mayor número de trozas de máxima calidad (diámetro, longitud, sanidad, ausencia de defectos, etcétera). Estas características deben quedar comprendidas en la clasificación y normalización de las trozas, debiendo a su vez concordar con el uso final a que se destinen.

De modo que al inicio del primer aprovechamiento se capacitó a los ejidatarios en la selección y clasificación de los productos que se elaboran una vez derribado el árbol. Esta actividad permitió mejorar la calidad de la producción e incrementar el volumen recuperado del árbol derribado, lo que repercutió en la alza de ingresos de la unidad de producción.

- Administración. Esta fase de la capacitación comprendió de manera preponderante el cómo recabar la información y los registros para el control y seguimiento de los costos de la producción, con el propósito de realizar el aprovechamiento de manera planeada y cumplir con el programa de operaciones. La Delegación Forestal proveyó las formas de control de costos, de producción y el manual de contabilidad al personal seleccionado para ocupar la administración de la UPMP. El llenado de formas de control, el manejo de datos de producción y la información contable, permitieron que en cualquier etapa del aprovechamiento se tuviera información oportuna y completa sobre los costos de producción, la comercialización de los productos y los ingresos en el banco. Esta información ordenada también permitió mantener una comunicación constante con todos los miembros de la Segunda Ampliación del ejido.

- Documentación. En la Delegación Forestal se capacitó al documentador seleccionado por el colectivo ejidal en aspectos del manejo de la documentación

forestal y de su tramitación, así como en el llenado de formatos para llevar el control del movimiento de los productos en el libro autorizado por la delegación forestal y el llenado de la forma de control semanal, que debía entregar al coordinador general y al administrador.

- Comercialización. Esta etapa del proceso forestal es crucial toda vez que de su buen manejo dependen, en mucho, los ingresos económicos del proyecto autogestivo y, por ende, de su reproducción. La labor de capacitación en el comercio de los productos forestales encaraba un agravante: por esos años la agricultura era administrada a cabalidad por el Estado, prácticamente no había renglón o etapa del proceso productivo en el que las decisiones no estuvieran capturadas por los aparatos económicos oficiales. Así que el reto consistía en desarrollar la capacidad de los ejidatarios en la venta directa de su producción no al Estado, sino a las industrias locales de Chignahuapan o a otras foráneas.

Cabe recordar que en ese tiempo la relación comercial de compra-venta entre los ejidos de la región y las industrias locales o foráneas, se llevaba a cabo sin contratos, por lo que las condiciones de precios y compromisos pactados entre las partes regularmente no eran respetados por los industriales. Lo anterior, ya diagnosticado por la Delegación Forestal, hizo que se incorporara al proceso de capacitación de los ejidos de la región y en el caso concreto de la Segunda Ampliación de Piedra Ancha, la orientación sobre las características en la elaboración de los productos destinados a las industrias, el posible destino de esos productos previa investigación de precios en el mercado y la mejor alternativa de precios en brecha y planta según los costos del transporte. La capacitación en comercialización se dirigió al coordinador y al administrador.

- Organización del trabajo. Esta parte de la capacitación fue otro de los temas vitales para la reproducción del sistema comunitario de producción forestal. Orientado a los responsables del aprovechamiento, consistió en lo que hoy en día se conoce como tecnología de proceso (FAO,1992), es decir, se utilizaron los

recursos y el equipo de trabajo que se tenían disponibles. De modo que antes de pensar en mejorar la producción se plantea reflexionar en aspectos de cómo mejorar y hacer más eficientes los recursos de operación y la fuerza de trabajo, así como los métodos de trabajo en cada operación. Esto con miras a favorecer el desempeño de los trabajadores y con ello optimizar la producción. Para lo cual se plantea precisar la más adecuada asignación de tareas, especificar la distribución de brigadas de trabajo y lograr el control de los programas de operación.

En esta actividad se capacitó al coordinador general y al jefe de monte. A la par se presentó a todos los miembros de la Segunda Ampliación constituidos en asamblea, el programa de organización del trabajo, mismo que contemplaba un catálogo de puestos con definición de funciones, la forma de realizarlas y el resultado que debía tener cada función en cada área de responsabilidad; detallándose los requisitos que debía reunir a quien nombrara la asamblea para cada puesto.

De igual modo, la adopción del MDS y del tratamiento de Árboles Padres implicó la capacitación del conjunto de interesados en las siguientes prácticas técnico-productivos:

- a) Corta de regeneración. Se trata de la corta de aprovechamiento final de una masa forestal que busca aprovechar los árboles que han llegado a su madurez. Sólo se dejan en pie los árboles padres o semilleros que son seleccionados por sus características externas, por ser los mejor conformados y por su edad adecuada, para la producción de semillas, dejándolos distribuidos en el área con el fin de obtener y asegurar la regeneración natural para el establecimiento del nuevo bosque mejorado.
- b) Cortas de liberación. Implica la eliminación de los árboles padres una vez que el renuevo se encuentra establecido en toda el área, con el propósito de liberar al nuevo bosque para un mejor desarrollo. Esta corta se puede realizar

simultáneamente con el pre-aclareo, la conveniencia es que se aprovecha la madera de los árboles padres y el costo del pre-aclareo no se hace tan oneroso.

c) Pre-aclareo. Una vez iniciada la competencia entre el nuevo bosque, es necesario realizar el tratamiento de pre-aclareo, que consiste en eliminar los arbolitos dominados y mal conformados para propiciar el desarrollo de los que quedan en pie, los cuales deben quedar bien distribuidos en el área.

d) Aclareos. Durante el período entre la aplicación del pre-aclareo y la corta de regeneración, en cada ciclo de corta se interviene con el tratamiento de aclareo, el cual consiste en redistribuir el incremento en los mejores árboles y aprovechar la potencialidad del sitio para la producción de madera de mejor calidad. En el MDS el aclareo es un tratamiento silvícola de mejoramiento de la masa arbolada, como medio para regular la calidad de los productos a obtener en la corta final. Permite también obtener productos intermedios (morillos, postes para cerca, celulósicos, leñas, etcétera), que son parte de la producción total que se obtiene del bosque.

La capacitación proporcionada por la Delegación Forestal Regional significó el banderazo para la apropiación del proceso productivo forestal por parte del colectivo de la Segunda Ampliación. Pero aclaremos, la apropiación en realidad tuvo lugar en el mismo contexto de la actividad operativa de la producción forestal, en un proceso participativo regido por el principio de «aprender haciendo».

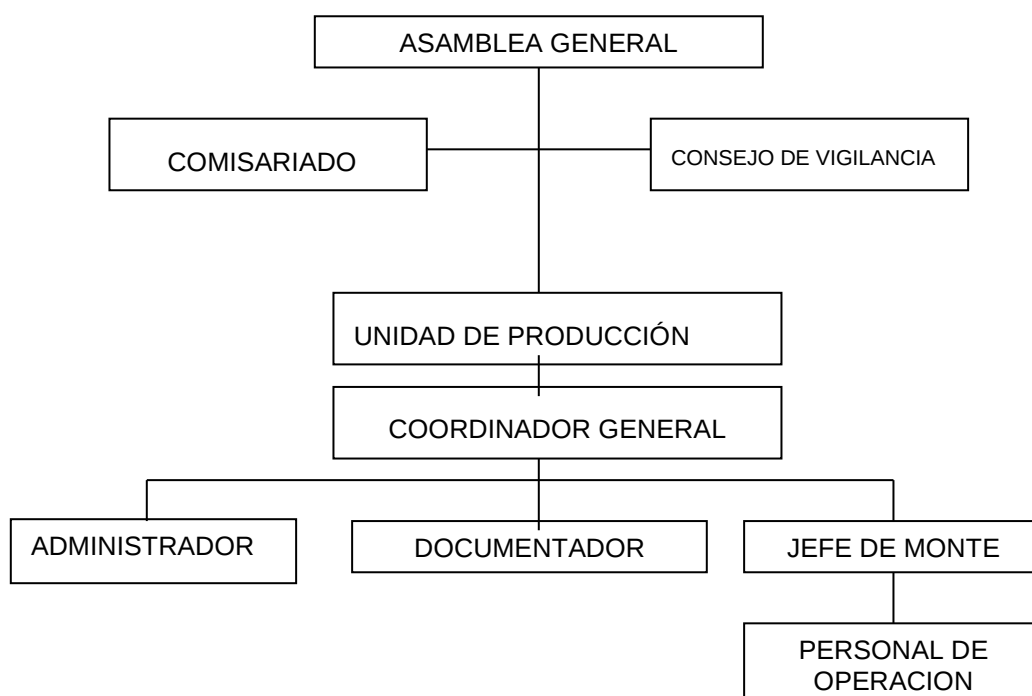
Emergencia de la institución comunitaria

Desde el primer aprovechamiento forestal de la Segunda Ampliación en el año de 1978, se constituyó la Unidad de producción Forestal (UPF), misma que funcionó operativamente de manera independiente del resto del ejido, esto es, del espacio de participación agraria. Esta autonomía de la gestión productiva se facilitó por una cuestión básica: en el reglamento de su constitución oficial se establecía el régimen colectivo para el aprovechamiento del bosque, distinto al régimen parcelado que imperaba en el ejido Piedra Ancha y en su Primera ampliación.

El espacio productivo quedó registrado formalmente como Unidad Productora de Materia Prima (UPMP), término que estaba en consonancia con los lineamientos establecidos por la Delegación Forestal Regional, en el que se enfatizaba el primer nivel de participación directa en la producción forestal. Si bien de acuerdo con la Ley Agraria instrumentada por la SRA por medio de su Promotoría Agraria, este espacio quedó registrado, por igual, como Unidad de Producción Forestal. En el curso del trabajo se emplean como sinónimos.

En términos de funcionamiento, el coordinador de la UPF funcionaba oficialmente como secretario auxiliar del comisariado ejidal, pero la UPF rendía cuentas directamente a la asamblea de la Segunda Ampliación. El siguiente diagrama da cuenta de la estructura organizativa adoptada en la gestión forestal.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN FORESTAL DE LA SEGUNDA AMPLIACIÓN DEL EJIDO PIEDRA ANCHA (1978).



Auxiliar de recepción

- Camineros
- Cortadores
- Arrimadores
- Elaboradores
- Apiladores
- Rejuntadores
- Peones

En el transcurso de los primeros años de aprovechamiento forestal se estableció una estrecha relación entre el colectivo de la Segunda Ampliación y los técnicos de la Delegación Forestal de Región, configurándose un interfaz en el que tienen lugar las negociaciones, discrepancias y acuerdos entre ambas partes. De modo, que las recomendaciones técnicas de la Delegación pasaban por el tamiz de los actores involucrados, quienes a su vez proponían y sugerían medidas y acciones a seguir, lo que en conjunto imprimía características propias al proyecto. En esta dinámica correspondió jugar un papel central al equipo de promoción y comunicación, al constituirse en el enlace entre el grupo de técnicos y los ejidatarios.

Fruto de esta interacción fue la decisión de adoptar la rotación de los puestos de trabajo en la gestión productiva. La iniciativa no partió de oficinas centrales, sino del equipo de promoción y comunicación local, y ésta se adecuó y cobró forma específica con el concurso de los silvicultores comunitarios.

La propuesta de rotación se alejaba del esquema de funcionamiento tradicional en al ámbito de la división del trabajo, en el que comúnmente se opta por la fórmula de la especialización ligada a un esquema de funcionamiento jerárquico. Esquema que eventualmente podría asegurar cierta eficiencia y productividad, pero que también corría el riesgo de compartimentar la información y el conocimiento y de crear cotos de poder al interior del proyecto común. Con las consecuencias vistas

en otras experiencias en el sentido de que un pequeño círculo lograba capturar a la organización y de que los técnicos y especialistas –generalmente foráneos– se apoderaran de la acción colectiva al lograr el control en la toma de decisiones, imprimiendo su sello personal a la orientación de la misma.

Frente a este modelo se optó por la fórmula de la rotación de los puestos de trabajo de la Unidad Productora de Materia Prima (UPMP), con miras a asegurar que el conjunto de los integrantes del colectivo estuvieran en condiciones y posibilidades de apropiarse de todas y cada una de las actividades y etapas del proceso de la producción forestal. La idea subyacente consistía en que mediante esta rotación se podría estar en mejores condiciones para lograr el tránsito de los involucrados de agricultores a silvicultores, al adentrarse éstos en el conocimiento de conjunto de los procesos de la producción forestal.

Se argumentaba, además, que la socialización y apropiación colectiva del conocimiento sería el mejor contrapeso para evitar la captura de la organización por parte de un pequeño círculo o por técnicos y especialistas del ramo. El conocimiento integral del proceso de la producción forestal facilitaría a los ejidatarios el control político y administrativo de sus representantes.

De modo que la rotación se ligaba, necesariamente, con el funcionamiento de la asamblea comunitaria, en donde se adoptaban los acuerdos comunes, se trazaba los lineamientos a seguir y las metas a alcanzar, y se asignaban los puestos de trabajo. Así, fue en dicha instancia en donde se tomó el acuerdo de que todos tenían que conocer y aprender las diferentes actividades que conformaban el sistema de la producción forestal.

Cabe aquí una aclaración. El conocimiento de las actividades y funciones de los distintos puestos de trabajo proporcionó a los actores individuales ampliar su capacidad de discusión y de argumentación en relación con las medidas a adoptar en la gestión de la UPMP. Este ejercicio participativo se puede antojar problemático, debido a que la discusión eventualmente se podría extender y complicar al debatirse cualquier problema o asunto de interés individual o general. Sin embargo, al menos para el colectivo de la Segunda Ampliación, la

participación activa y generalizada de sus integrantes fortaleció la cohesión del grupo y los acuerdos adquiridos tuvieron una mayor solidez, al ser tomados de manera democrática y en condiciones en donde todos los involucrados contaban con la información y conocimientos necesarios para discernir y acordar al respecto. De suerte que a pesar de que la toma de decisiones implicaba mayor tiempo y que en ocasiones se suscitaban fricciones y tensiones internas, lo cierto es que los ejidatarios estaban convencidos de las ventajas de la modalidad democrática participativa frente al ahorro de tiempo que implicaba una organización vertical y centralizada.

Insisto: la orientación de la rotación y de la gestión democrática no formaba parte de las estrategias públicas diseñadas en oficinas centrales ni por los directivos gubernamentales del ramo, sino que fue producto de la interrelación establecida entre los técnicos estatales que operaban los programas o proyectos de desarrollo forestal a escala local y los ejidatarios participantes en la gestión silvícola. Iniciativa que, por lo demás, no contaba con referencias o de experiencias de aplicación previas, por lo que se trató de una expresión de la creatividad surgida en el interfaz configurado en esta arena y en este momento específicos.

Primeros tiempos de la silvicultura comunitaria

No nos engañemos. La evolución que siguió la autogestión comunitaria forestal estuvo lejos de ser fácil y llana. Su continuidad y éxito se fincó en la iniciativa, creatividad, voluntad y compromiso de los actores involucrados. También en los aliados y en las relaciones que logró establecer en su transcurso.

Para la primera anualidad la Delegación Forestal Regional había autorizado para el área ubicada en Puebla un volumen anual de 1000 m³ rollo. Empero, ante lo avanzado del año de 1978 y los retrasos para ejercer la primera anualidad, ésta se juntó con la siguiente anualidad, por lo que prácticamente la Segunda Ampliación ejerció las anualidades de 1978 y la de 1979 en meses ininterrumpidos.

En estos inicios del aprovechamiento forestal el colectivo de la segunda Ampliación se encontraba poco menos que descapitalizado. Los pocos recursos se habían esfumado en la larga etapa de movilización por adquirir la tierra. Por lo que al inicio de los aprovechamientos de 1978 y 1979 la disponibilidad de recursos para solventar el proceso de producción era prácticamente nula y tampoco se contaba con el equipo apropiado para el corte, derribo y elaboración de los productos del bosque.

De manera que el beneficio silvícola dio comienzo mediante la poca herramienta que se tenía a la mano, como serrones, hachas, algunos ganchos madereros, barretas y cualquier utensilio que les pudiera ayudar en la labor del monte. Lo mismo ocurrió en la construcción de los primeros tramos de caminos para el acceso a las áreas bajo tratamientos silvícolas, que se tuvieron que realizar con picos y palas.

La construcción de la red caminera interna es un aspecto básico para acceder a las áreas arboladas para la aplicación de los tratamientos silvícolas, pero también como parte de un plan integral de manejo, donde si bien se buscaba el acceso para la aplicación de las técnicas silvícolas, se contemplaba al mismo tiempo la manera como deberían extraerse los productos forestales sin dañar al arbolado que debía permanecer en pie, y hacerlo además de la manera más económica y eficiente posible, definiendo previamente en la planeación el equipo de extracción a utilizar. Los dos aspectos, silvicultura y abastecimiento están estrechamente ligados en el manejo integral forestal.

Por esto, cuando el colectivo de la Segunda Ampliación se encuentra con la disyuntiva de tener que empezar la construcción de caminos o parar las actividades de producción por falta de recursos económicos, deciden iniciar la construcción por etapas, de acuerdo con las necesidades de las áreas donde se aplicarían las actividades de manejo y tratamientos silvícolas, en la idea de que conforme se fueran generando recursos económicos por la venta de la madera, se pudiera hacer frente a los gastos requeridos en la ampliación de la red caminera.

La Delegación Forestal brindó el apoyo técnico necesario para que el colectivo estuviera en capacidad de sostener su producción, aún con las limitantes de infraestructura caminera que se tenía, ajustando los tratamientos y el plan de corta a las áreas más accesibles, o cuando menos donde la construcción de los caminos fueran menos costosos por su accesibilidad.

En estos años se trabajó en parejas, con un promedio de rendimiento diario por pareja de apenas 2 m³ de productos elaborados, a pesar del esfuerzo que realizaba cada uno de los miembros de la Segunda Ampliación. Estos rendimientos eran muy bajos y el coste de producción muy alto.

En tales condiciones de descapitalización y del conjunto de limitantes imperantes en el ámbito del equipamiento e infraestructura, se entiende las dificultades que encararon para alcanzar los niveles de producción y eficiencia previstos. Agréguese a esto al incipiente proceso de apropiación de los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo de manera productiva y con menores costes el aprovechamiento del bosque.

Esto nos lleva a señalar un acuerdo adoptado por el colectivo: su negativa a recurrir al financiamiento que les ofrecían algunos industriales locales. Esta decisión obedecía a un hecho simple: no querían recibir anticipos de algún empresario a cuenta de su madera, toda vez que en adelante éste les impondría condiciones inequitativas en el precio de sus productos y en la calidad de la madera. Se recordará que en ese momento las operaciones de comercialización de la trocería se hacían de palabra, esto es, no se realizaban por medio de contratos.

Valga comentar que en estos primeros tiempos el colectivo optó por vender su producción forestal a uno de los industriales locales de Chignahuapan, medida adoptada a partir de simples cálculos económicos: era preferible tener al comprador “a la mano”, incluso para cobrarle, que inclinarse por compradores foráneos, en cuya transacción se elevaban los gatos de transporte y de cobranza (por los viajes), además de que se corrían mayores riesgos de demoras en el pago o que de plano no pagaran.

Fue más tarde, en la segunda anualidad, cuando se empezaron a capitalizar. A partir de los ingresos obtenidos crearon un fondo de operación que se canalizó a adquirir equipo y herramienta más adecuada para el aprovechamiento silvícola, como la compra de tres moto sierras. En este transcurso la red de caminos también se fue paulatinamente ampliado. También hubo adelantos en el terreno de la capacitación y en el entrenamiento de los miembros del colectivo en el derribo del arbolado y en la elaboración de productos.

Al avanzar en el ejercicio de la anualidad de 1979 los equipos de corte y elaboración de productos fueron mejorando sus rendimientos, alcanzando el doble del rendimiento promedio con respecto al arranque de la anualidad de 1978. Este mejoramiento en el equipamiento y en la infraestructura, así como en la apropiación del MNS tuvo un impacto favorable en términos de productividad y de eficiencia y en la disminución de los costes de producción, dinámica que cobró fuerzas en los años ochenta.

Aun así, cabe señalar que la decisión inicial del equipamiento pasó por una ardua, larga y encontrada discusión. Lo que se explica, quizá, por la costumbre de no gastar lo que no se tenía y por los resabios de la época de penurias y gestiones sin recursos económicos. También podría influir el hecho que se trataba de una inversión para un recurso de uso común, cuestión que suscitaba cierta preocupación y recelo entre algunos de los integrantes del ejido, que estaban más inclinados a que se repartiera el excedente generado en vez de que se canalizara a la reinversión productiva.

Más sobre la dinámica interna de la toma de decisiones. Fundadores de la Segunda Ampliación comentan la diferencia que surgió en el proceso de toma de decisiones y acuerdos al empezarse a manejar recursos económicos de la producción forestal, con respecto a la época de la lucha por la tierra. En ambos momentos se logró anteponer el interés colectivo, si bien se aprecian matices y cambios de formas en los que es necesario reparar.

Así, mientras en los años de lucha por la tierra el grupo de solicitantes se enfrentaba con problemas difíciles y complejos de resolver e imperaba una gran

incertidumbre sobre el avenir, las decisiones tenían un modo colegiado más expedita de tratarse, no había mayor discusión ni el arribo a los acuerdos absorbía tiempo considerable. Todos tenían que atender otras ocupaciones para ganarse la vida, además de cubrir con el compromiso y los costos (tiempo, dinero, recursos, familia) que implicaba participar en la solicitud de ampliación agraria.

Mientras que en la época de intervención en la producción forestal, el conjunto de ejidatarios se encontraba especialmente interesado en conocer el ámbito productivo silvícola, pero también en estar al tanto de la cotidianidad de la gestión productiva: ¿cómo se utilizaban los recursos económicos?, ¿cómo se administraban?, ¿cuántos eran? y ¿dónde estaban?

Algunos de los ejidatarios entrevistados manifiestan que en esos momentos fingían que lo económico no les importaba tanto, pero ahora reconocen que no era así. Ya contaban con tierra y habían adoptado la decisión colectiva de que, en vez de desmontar y proseguir su camino como agricultores, se proponían convertirse en silvicultores. Esto es, ganarse la vida mediante el uso y aprovechamiento del RUC forestal. De modo que todo lo referente a la UPMP adquirió una importancia central: ya era parte de su vida y de su evolución favorable dependía su futuro como silvicultores y el de sus familias.

Valga un comentario adicional sobre el proceso de apropiación de las principales etapas de producción forestal. La asimilación, adecuación y manejo del MDS significó para los miembros de la Segunda Ampliación la posibilidad de aplicar con éxito las técnicas silvícolas que requería el bosque para su uso y reproducción. Asimismo, la familiarización y conocimiento de la estructura y funcionamiento económico, técnico, administrativo y organizativo de la Unidad de Producción Forestal (UPF), así como sus etapas técnicas de manejo, producción, abastecimiento, administración y empresarial, representó el inicio del desarrollo de su capacidad de control político y administrativo sobre los encargados de la misma UPF, a la que en ese momento se recordará que también se conocía como Unidad Productora de Materia Prima.

El conocimiento básico del proceso productivo forestal y del funcionamiento de la UPF tiene vital relevancia en la historia de la gestión del RUC forestal del ejido Piedra Ancha, tal y como se constatará a partir de 1985, cuando tuvo lugar una modificación radical en la política forestal mexicana, que implicó la desaparición de la subsecretaría Forestal y, con ello, el fin del servicio de orientación técnica integral que ésta proporcionaba de manera directa en las regiones.

No obstante el cambio radical del entorno gubernamental forestal, lo cierto es que con los avances logrados en la materia los ejidatarios silvicultores de la Segunda Ampliación estuvieron en capacidad de contratar su propio responsable técnico y de controlar la calidad de los servicios técnicos forestales que requerían para el funcionamiento de su UPF. Es cierto, el panorama se tornó claramente adverso, sin embargo, la prueba del ácido había sido superada.

Ahora bien, a las dificultades internas se añadían, como ya quedó dicho antes, las externas, que en ocasiones se convertían en verdaderas trabas en el desempeño del proyecto productivo. Considérese por ejemplo, que en el año de 1980 finalmente se había incorporado al aprovechamiento la superficie ubicada en Hidalgo, por lo que el volumen anual autorizado se había incrementado a 3000 m³ rollo. Sin embargo, en 1982 Ramón Nava promovió un amparo para el predio denominado El Ocote, situado en esta parte hidalguense, por lo que se tuvo que suspender el aprovechamiento del área ejidal de dicha entidad y se continuó sólo en la de Puebla. El juicio de amparo se vislumbraba largo, costoso y plagado de artimañas, lo que no garantizaba un buen resultado para el ejido. Se recordará que las autoridades agrarias y judiciales hidalguenses tenían fama de corruptas. Ante estos hechos, el colectivo de la Segunda Ampliación decidió que la mejor alternativa era la de negociar con Ramón Nava, cediéndole de esa manera el predio en litigio, que abarcaba una extensión de 120 hectáreas arboladas. De esta manera quedó en posesión de los ejidatarios un total de 910.7 hectáreas. Una vez resuelto el problema legal, en 1983 se volvió a trabajar en el predio comunitario localizado en Hidalgo. De manera que una vez resuelto este problema se volvió a

trabajar el bosque en las dos partes y la posibilidad anual per misionada se mantuvo en 3000 m³.

Lo que en conjunto brinda un panorama difícil y en ocasiones adverso e incierto en los umbrales del proyecto colectivo. Este fue el «costo» real que exigió la génesis de su conversión en silvicultores comunitarios. Per o no caigamos en la idea de que en el ámbito «externo» todo fue oposición y adversidad. Más aún, se puede afirmar que en estos primeros años el principal aliado del proyecto común fue la DGDF. Cuestión que resulta paradójica toda vez que el ámbito burocrático oficial tradicionalmente se alineaba en concordancia con los intereses y propósitos de los actores privados empresariales. Sin embargo, a raíz del arribo de un grupo reformador a la subsecretaría Forestal, ésta mostró una mudanza radical en su orientación, sentido y formas de trabajo.

Lo que abrió una ventana de oportunidades para que se desarrollara la silvicultura comunitaria en varias regiones del país. Este vínculo se plasmó, en nuestro caso de estudio, a través del equipo de comunicación y promoción rural de la Delegación Forestal Regional, cuyos integrantes dieron un giro a la intervención estatal en la región, dando forma a una interfaz.

Tampoco podemos reducir nuestra explicación a señalar sólo las carencias y restricciones del colectivo participante, pues contaban a su favor con su fuerza de trabajo, con su energía y tiempo, disposición que se convirtió en factor clave en los primeros tiempos de la gestión común. Y sobre todo, con la voluntad y decisión individual y colectiva de transcurrir por la vía autogestiva y de consolidarse como silvicultores comunitarios.

IX. EVOLUCIÓN DE LA AUTOGESTIÓN PRODUCTIVA FORESTAL

En 1978 el colectivo de la Segunda Ampliación de Piedra Ancha inició el aprovechamiento de la primera anualidad autorizada. Lo hizo con todas las limitantes económicas pensadas, incluso con falta de equipo de trabajo adecuado. Aun así iniciaron al mismo tiempo la construcción de su infraestructura interna de caminos, aunque fuera en un pequeño tramo para acceder a la primera área de corta.

En estas condiciones, la posibilidad anual permitida de 1978 y 1979 fue de 1000 m³ de madera en rollo por año. Cifra que aumenta a 3000 m³ al incorporarse al aprovechamiento la parte ubicada en Hidalgo. Sin embargo, debido a la promoción del amparo antes señalado, en 1982 se vuelve a la posibilidad anual en 1000 m³. Una vez resuelto este problema se volvió a trabajar en el conjunto del predio y la posibilidad anual permitida se mantuvo en 3000 m³.

En 1985, en medio de la crisis financiera nacional, de las severas restricciones del gasto público –que afectan de manera especial al medio rural– y del cambio de modelo de la economía, tuvo lugar la reorganización del aparato burocrático dirigido al campo. La subsecretaría Forestal es reestructurada, reduciéndola a una Dirección General de Normatividad Forestal. Las Delegaciones Forestales de Región son canceladas, como fue el caso de la de Chignahuapan-Zacatlán, instancia encargada de proporcionar la asistencia técnica forestal a la Segunda Ampliación.

Por esa razón, en 1986 los ejidatarios contrataron al ingeniero Laurentino García Martínez como Director Técnico Forestal del aprovechamiento comunitario, quien se dio a la tarea de elaborar un diagnóstico sobre el área arbolada. La conclusión del examen fue clara: era urgente elaborar el Estudio de Manejo Integral Forestal. La propuesta fue aceptada por el colectivo, que participa activamente en su ejecución, sobre todo en los trabajos de campo.

Con el Estudio de Manejo enmarcado dentro del MDS, se logró la autorización para un ciclo de corta de 10 años (de 1988 a 1998), con una cosecha anual de

10,000 m³ de madera en rollo, con la siguiente distribución de productos: 50% de troza comercial, 30% de troza de cortas dimensiones, 15% de brazuelo y 5% de leñas.

Para estos años los integrantes de la Segunda Ampliación decidieron empezar a involucrar a los hijos y a algunos vecindados en los trabajos productivos, con miras a capacitarlos en todas las actividades de trabajo en el monte. Los logros alcanzados en la gestión productiva se traducían en la ampliación e intensificación del aprovechamiento forestal, lo que demandaba mayor fuerza de trabajo. Pero en el fondo esta incorporación se orientaba a ir preparando el terreno para el cambio generacional.

El incremento de la cosecha anual les permitió una mayor capitalización y, por lo tanto, la posibilidad de desarrollar con mejores perspectivas inversiones estratégicas como la infraestructura caminera, que en estos años adquiere dimensiones insospechadas, al construirse 50 kilómetros de caminos internos en el predio. También tomaron los acuerdos para transferir recursos generados por la producción forestal para la compra de 70 hectáreas de terrenos agrícolas y de seis hectáreas arboladas colindantes con la Segunda Ampliación. Las 70 hectáreas fueron divididas entre los 42 ejidatarios con derechos reconocidos para uso agrícola o ganadero.

En 1998 es formulado el Programa de Manejo Forestal con el que se les autorizó un segundo ciclo de corta de 10 años, de 1998 a 2008, con una posibilidad anual de 7000 m³ de madera en rollo. Es cierto, la posibilidad anual fue menor con respecto al ciclo anterior, lo que se debió a que en el ciclo anterior se aplicaron cortas intensivas para retirar mucho arbolado que se encontraba compitiendo por el espacio y no alcanzaron a desarrollarse en forma adecuada. De ahí los diámetros tan delgados de las masas arboladas. Lo anterior se empezó a corregir en el segundo ciclo de corta, mejorando la calidad del arbolado aprovechable.

La cifra autorizada puede dar una impresión falsa de la evolución, al inferirse que la disminución de la posibilidad anual entrañaba la mengua de los ingresos. Un acercamiento a la distribución de productos en este segundo ciclo muestra otra

realidad, pues el 60% correspondía a troza comercial, el 20% a troza de cortas dimensiones, 15% a brazuelo y 5% a leñas. De modo que aun cuando la posibilidad anual había disminuido, en realidad el incremento en la producción de troza comercial permitió igualar el ingreso económico registrado en el ciclo de la década anterior.

Para el año 2008 se autorizó el tercer ciclo de corta, que comprende la década que va del 2008 al 2018, con la misma posibilidad anual del ciclo de corta anterior, esto es, de 7000 m³ de madera en rollo. También se mantiene la misma distribución de productos, lo que habla de la mejora en la calidad del arbolado, misma que es producto del plan de manejo y del espaciamiento aplicado a las masas arboladas con los tratamientos silvícolas. Tómese en cuenta que los diámetros obtenidos en el tercer ciclo de corta rondan ya de los 35 a los 50 cm.

Normas y reglas internas

Desde los primeros años de aprovechamiento silvícola el colectivo ejidal comprendió que se debían establecer reglas específicas en la parte operativa de la UPMP, de lo contrario cada quién haría lo que quisiera, con el riesgo de que a la larga se viera afectada la continuidad del proyecto.

Si bien la Segunda Ampliación se regía por reglamento interno y la misma UPMP contaba con un reglamento operativo en el que se contemplaban las variadas funciones por puestos de trabajo. Por el contrario, las relaciones que se establecían en la gestión productiva entre los actores individuales no estaban establecidas, de modo que había que definirlas, analizarlas y negociar las normas y procedimientos para su aplicación y cumplimiento.

Con esta preocupación en mente se empezó a construir un dispositivo de sanciones y de estímulos encaminados a lograr el bien común. Así, se establecieron los primeros acuerdos para sancionar las faltas a las asambleas, por no asistir a las faenas, por no cumplir adecuadamente con los trabajos de

producción en el monte, por faltar a las rondas de vigilancia o no efectuar con los requisitos para realizarlas.

Cuestiones de gran importancia en la cotidianidad del proceso productivo. Tomemos por ejemplo el asunto de las rondas de vigilancia, que constituye un punto vital debido a que significa la protección contra la tala clandestina y contra incendios. Por lo anterior se formaron 7 brigadas de 6 ejidatarios cada una, operando rondas de vigilancia todo el año.

Algunos de los ejidatarios fundadores de la Segunda Ampliación mencionan que la simple discusión sobre las faltas o sobre el incumplimiento de las tareas de vigilancia constituía un asunto delicado y sumamente molesto en el grupo, debido a los rencores que se suscitaba en ocasión de la exposición de los casos y de la toma de las medidas disciplinarias. Aun así, están convencidos que era la única opción a su alcance y que los correctivos resultaron indispensables para salir adelante.

Los duros tiempos de la lucha por la tierra y los pasos iniciales de su incursión en el proceso productivo silvícola, les había proporcionado una experiencia de acción común que les facilitaba encarar las dificultades con calma y de todo tratar y discutir en la asamblea general. También para ser muy firmes en la aplicación de las sanciones y de no perder de vista los objetivos planeados.

Durante más de treinta años, los acuerdos tomados en asamblea se registraban solamente en la memoria del colectivo y en la de cada uno de sus miembros. En ocasiones cuando se presentaban problemas difíciles y distintos a los vividos anteriormente, recurrían a la memoria de todos y generaban nuevas alternativas para resolver el problema, formulándose de esta manera nueva jurisprudencia interna y construyendo sus propias normas y prácticas jurídicas como colectivo.

Inversión en la fase agroindustrial

El colectivo de la Segunda Ampliación fue reconocido estatal y nacionalmente por sus avances en el terreno de la producción forestal, sobre todo por los logros alcanzados en el ámbito organizativo. Esto les permitió establecer y fortalecer una

red de relaciones con otras organizaciones de productores forestales e iniciar proyectos productivos, agroindustriales y comerciales más amplios, como los referidos en capítulos anteriores. También con el personal, funcionarios y directivos del gobierno federal y estatal de Puebla. Lo que abonó en la construcción de una corriente de opinión favorable en los distintos niveles de gobierno y en los espacios sociales y políticos.

Es en este tejido de relaciones que se explica el apoyo brindado por un sector gubernamental del estado de Puebla al proyecto de aserradero presentado por el colectivo de la Segunda Ampliación, instrumentado a través del Programa Nacional de Solidaridad. El soporte financiero oficial fue autorizado en 1992, iniciándose en ese mismo año la instalación de la pequeña planta.

Se trata de un aserradero que utiliza sierras banda de 6 pulgadas, con una capacidad de asierre por año de 6000 m³ de madera en rollo, es decir, diseñado para operar sólo con la producción de la Segunda Ampliación. Dados los volúmenes de producción comunitarios la planta inició su funcionamiento al 40% de su capacidad instalada, lo que también se entiende debido a que la trocería aprovechada era de diámetros delgados, de 25 a 30 cm. Los volúmenes de madera de cortas dimensiones que no entraban al aserradero se comercializaban en los talleres de la región.

Ya con la operación productiva del aserradero, el colectivo empezó a revisar las actividades de producción en el monte, así como las funciones de los puestos de trabajo del administrador, del documentador y del jefe de monte. Concluyeron que se debía cambiar la forma de repartir los tramos de corta y adoptar un sistema más acorde con las necesidades que se tenían en esos momentos, en que todos los ejidatarios se encontraban con condiciones de realizar cualquier trabajo de producción, sin requerir demasiada supervisión.

Por lo mismo tomaron la decisión de establecer una cuota de 106 m³ de madera en rollo de medidas comerciales por ejidatario, cuya labor comprendía las siguientes actividades: corte, elaboración de productos, arrime y carga. El cambio de sistema dio paso a otras modificaciones en la estructura de puestos, la que

venía rigiendo desde la época de la primera anualidad, cuando les proporcionaba la asistencia técnica la Delegación Forestal Regional de Chignahuapan-Zacatlán. En dicha estructura se establecía que las actividades de administrador, de documentador y de jefe de monte correspondían a tres puestos definidos, acordándose en adelante que los responsables podían desempeñar las tres funciones indistintamente: cualquiera podía apoyar en la actividad en la que se concentraba la mayor carga de trabajo, de manera que no se crearan cuellos de botella en las operaciones de abastecimiento de materia prima para el aserradero. A partir de 2013 el colectivo ha realizado diversos ajustes y reestructuraciones de personal operativo y de administración en el área del aserradero. Se fortalecieron los controles administrativos y de comercialización, y se asistió a diversos cursos de capacitación promovidos por la CONAFOR en aserrío, comercialización y mantenimiento de equipo.

El precio del m³ de madera en rollo oscila en la actualidad entre los 1 350.00 y los 1 400.00 pesos LAB Brecha, pero el ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación (PASA), no vende la trocería en rollo de medidas comerciales de 2.54 m, sino que la canaliza al aserradero con miras a venderla como madera aserrada, con mayor valor agregado. Lo que si vende de manera directa la Unidad de Producción Forestal son las maderas de cortas dimensiones (de 1.27 metros), que se utilizan para tarimas, cajas de empaque o respaldos en los mercados de los alrededores como Chignahuapan, el estado de Hidalgo o de Tlaxcala. El aserradero ejidal no cuenta con sierra cinta para elaborar estos productos, los cuales además demandan más mano de obra.

Se puede decir que con el aserradero el proyecto colectivo da un salto cualitativo al incursionar en la fase agroindustrial de la cadena silvícola. El colectivo había ensayado participar en distintos esfuerzos agroindustriales más amplios, en los que confluían una variedad de actores, tanto del sector social, como del privado y con la participación del sector público. En otros capítulos se ha comentado la suerte que tuvieron tales empeños, así como las diferencias y finalmente la salida del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. Ahora éste contaba con su propio

aserradero, mismo que se convierte en la ventana más importante de la comercialización de la producción forestal del ejido, añadiendo valor agregado a la materia prima forestal mediante el primer proceso de la industrialización. Como se ha dicho, también implicó cambios en la organización de la división del trabajo. Todo lo cual definitivamente dilató la capacidad autogestiva del colectivo y amplió su autonomía frente a otros actores.

Visos del uso sostenible del bosque y bienestar social

De los acuerdos generales importantes relacionados con el plan de manejo forestal adoptados en estos años, destacan los relativos a las zonas de protección y conservación de los doce manantiales ubicados en el predio, así como la construcción de un depósito para agua potable, junto con la red de distribución de agua y la de drenaje. Todo ello con el propósito de mejorar la calidad de vida en la zona urbana del ejido Piedra Ancha, sitio en el que se establecieron la mayor parte de los ejidatarios, tanto de la dotación original, como de la Primera Ampliación y la Segunda Ampliación.

Considérese que de los doce manantiales, tres son aprovechados para proveer de agua al poblado de Piedra Ancha, así como a otro caserío que tiene el ejido en sus límites al norte, denominado Tecoloquillo y a la población vecina de Carretero. Otro manantial cuya escorrentía se encuentra a la entrada del predio, proporciona agua al poblado del Tepozán, ubicado en Hidalgo.

La educación también fue foco de su atención. Durante la administración del licenciado Manuel Bartlett Díaz como gobernador de Puebla (1993-1999), el colectivo inició la solicitud para establecer una telesecundaria en Piedra Ancha. El trámite lo realizaron por medio del gobierno del estado y su secretaría de Educación Estatal. En esta gestión fue de gran valía, de nueva cuenta, la red de relaciones establecida y la corriente de opinión en su favor vigorizada por sus avances en la producción forestal, así como su experimentada capacidad de negociación.

De manera que casi al término de la administración sexenal, el gobernador Bartlett Díaz se dirigió en helicóptero a Piedra Ancha y entregó la autorización para la construcción y establecimiento de la telesecundaria Cristóbal Colón en el poblado. Iniciativa que abrió nuevas posibilidades educativas no solo a los jóvenes de Piedra Ancha, sino también a los jóvenes de las comunidades circunvecinas.

Asimismo, desde las primeras anualidades autorizadas en 1978-1979 hasta la fecha, los ingresos obtenidos con la producción forestal les ha permitido mejorar su calidad de vida en el entorno familiar, lo mismo que en el de la población de Piedra Ancha.

La mayoría de los productores cuenta ya con un camión de carga, con tractor y otros vehículos de apoyo para sus actividades agropecuarias, así como para realizar la vigilancia del predio. Algunos incluso han comprado pequeñas parcelas de tierra agrícola que utilizan para la cría de borregos.

De esta manera, los ingresos de los ejidatarios de Piedra Ancha Segunda Ampliación generados por las actividades de extracción de trocería, de fletes y aserrío, a los que se añaden los provenientes del reparto de utilidades, resultan ser más elevados que los ingresos que obtiene la mayoría de los ejidatarios forestales del estado de Puebla e Hidalgo.

Los entrevistados mencionan que el tiempo dedicado a las actividades forestales los ocupan –a ellos y a sus hijos– seis meses del año, los otros seis los dedican a actividades agrícolas y a la crianza de ganado, sobre todo ovino. De suerte tal que teniendo como columna vertebral la silvicultura, los campesinos han empezado a diversificar sus actividades y ocupaciones en el agro, que en este caso se reafirma como sostén de la producción y reproducción de la economía campesina. Lo que contrasta con otras actividades y regiones, en donde se advierte la tendencia a que los ingresos familiares provenientes de renglones no productivos del campo observe un comportamiento a la alza, lo mismo que la migración y la desocupación de la población, particularmente de los jóvenes.

En el aspecto de los servicios ambientales que produce su bosque, el colectivo reconoce y está consciente de la producción del agua y de la protección y

conservación de suelos, y aunque no los haya internalizado, sabe la valía de esos productos y servicios. Se trata, en todo caso, de una ruta aun por recorrer, pero que ya se vislumbra dentro del porvenir comunitario.

Y, precisamente, por el excelente manejo forestal el bosque de Piedra Ancha Segunda Ampliación recibió la certificación internacional de parte de Forest Stewards Ship Council, para el periodo que va del 2012 al 2017. Este reconocimiento implica no pocas responsabilidades, entre otras, la de realizar una auditoría anual para confirmar la calidad del manejo forestal y sus prácticas sustentables, mediante las cuales se mantienen las áreas de protección para los doce manantiales, tarea que requiere la conservación de una hectárea alrededor del manantial y 15 m por lado en el recorrido de la escorrentía superficial. Estas áreas se manejan mediante el Método Mexicano de Ordenación de Montes, que es el más apropiado para ellas.

Valga añadir que ya con la certificación de su bosque, el paso siguiente del colectivo fue el de lograr la certificación de su aserradero, cuestión que se obtuvo a partir del mes de octubre de 2014. Con esto se reunieron los requisitos para formar parte del programa Cadena de Custodia de CONAFOR, que le brinda a la comunidad la capacidad para comercializar madera aserrada certificada, lo que le permite acceder a otros nichos de mercado.

Relaciones de poder, conflicto y cambios en la acción colectiva

Tal como ha quedado mostrado en varios episodios del devenir del proyecto común, los conflictos internos también desembocaron en impulsos y en cambios de trascendencia en la acción colectiva. Esto es, no sólo representaron una traba o una regresión, sino que con frecuencia provocaron y forzaron a encontrar salidas viables a situaciones de tensión y conflictivas. Lo que tuvo lugar en medio del cambiante juego de relaciones de poder de los distintos grupos en pugna, en cuyo curso se fueron generando diversos reacomodos de los arreglos institucionales

comunitarios, mismos que en ocasiones derivaron en la salida o en el aislamiento de una de las partes. Reacomodos organizativos que en nuestro caso de estudio por lo general estuvieron a favor del núcleo hegemónico, representado por el compacto grupo de ejidatarios de la Segunda Ampliación, fortalecido por compañeros (familiares y amigos) del ejido original y de la Primera Ampliación.

Así, es en el transcurso de una fuerte pugna que este núcleo arribó a la directiva ejidal y se tornó en hegemónico, desplazando del poder a otro grupo de ejidatarios, algunos de cuyos miembros estaban identificados con el contrabando de madera y con una administración poco transparente y viciada del patrimonio ejidal.

El nuevo grupo hegemónico dio sentido y dirección al ejido de Piedra Ancha, con su Primera y Segunda Ampliaciones, encarnando una propuesta colectiva de uso, aprovechamiento y sustentabilidad de los RUC, y de manejo transparente y honesto de los recursos comunes. Pero faltaba otra batalla decisiva por participar, misma que tuvo lugar entre finales de los años noventa del pasado siglo y primeros del siglo XXI. Disputa que a continuación se narra.

Como ocurre con cierta normalidad en toda acción colectiva, las fricciones y diferencias sobre algunas medidas y obras a emprender formaban parte del acontecer comunitario. De manera que no resultaban extrañas las críticas y presiones dirigidas al desempeño del grupo hegemónico que ocupaba la dirección y que esencialmente representaba al colectivo de la Segunda Ampliación.

Así las cosas, para comienzos del nuevo siglo esta situación cobró visos de acentuarse, al incrementarse las presiones y cuestionamientos a la directiva por parte de un grupo opositor conformado por algunos de los sucesores de los fundadores del ejido, a los que se habían sumado ejidatarios pertenecientes a la Primera Ampliación.

Aunque este grupo opositor era minoritario y no colaboraba en las tareas comunes y solo exigía sus derechos, lo cierto es que su labor de zapa empezaba a enturbiar el ambiente comunitario. Además de que significaba una pérdida de energía, tiempo y trabajo para la dirección, la que tenía que distraerse para atender y frenar

sus cuestionamientos y pretensiones. La conflictiva estaba artificialmente armada, toda vez que los oponentes no esgrimían razones que fundamentaran sus opiniones críticas, dejando ver de manera clara su interés por arribar a la dirección ejidal.

Es en estas condiciones y considerando en perspectiva el proyecto silvícola, el colectivo de la Segunda Ampliación tomó una decisión fundamental: buscar la separación del ejido Piedra Ancha. Para lo cual arguyeron ante la Procuraduría Agraria las contradicciones y problemas que acontecían en la vida de la comunidad de Piedra Ancha producidos por los diferentes sistemas de trabajo: el parcelado del ejido base y de la Primera Ampliación, y el colectivo de la Segunda Ampliación.

Con esta argumentación, a lo que se añadía la narración de otros conflictos, la Procuraduría Agraria dio el dictamen a favor de la separación de la segunda Ampliación, misma que se ejecutó oficialmente el 6 de mayo del 2004. A partir de ese momento la denominación del nuevo ejido quedó como ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación (PASA), continuando con el régimen reglamentado como colectivo.

Este paso significó cambiar el funcionamiento del cargo de comisariado ejidal, ya que hasta ese momento el coordinador de la Unidad de Producción Forestal era en quien recaía la función de realizar las gestiones y negociaciones con otros actores. Pero ya como ejido independiente y orientado al aprovechamiento forestal, el puesto de coordinador salía sobrando. Además de que se recordará que la producción forestal en el monte ya se venía realizando con tres responsables operativos. Por lo mismo, a partir de la constitución del Ejido de Piedra Ancha Segunda Ampliación el presidente del Comisariado Ejidal empezó a desempeñarse como comisariado ejidal y también a realizar labores de coordinación y gestión que se desprendían del funcionamiento de la Unidad de Producción Forestal y del aserradero.

Han transcurrido varias décadas desde que los solicitantes accedieron a la tierra mediante la Segunda Ampliación y en el horizonte ya se asoman los tiempos del

relevancia generacional. Históricamente se trata de la tercera generación de ejidatarios si se consideran los orígenes en el ejido base. Cuestión que suscita reacomodos en la conformación social y en los arreglos internos entre los actores. A la fecha se calcula que los jóvenes ocupan aproximadamente el 40% de la lista nominal ejidal, lo que habla de la pujante participación de los jóvenes en los trabajos de producción forestal comunitarios.

Esta presencia altera la estructura de percepciones económicas del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. El ejidatario con derechos reconocidos recibe por acuerdo de la Asamblea General 200.00 pesos por derribo, elaboración de productos, arrime y carga por m³ de madera en rollo. En este esquema, los ejidatarios que ya no pueden realizar las labores en el monte son suplidos por sus hijos u otro pariente capacitado en el trabajo de producción, quienes mediante arreglo económico entre las partes perciben entre 110.00 o 120.00 pesos por las mismas faenas. En una jornada de trabajo promedio cada trabajador elabora de 6 a 7 m³ de madera en rollo.

De modo que el cambio generacional del ejido PASA se interrelaciona con la incorporación de los jóvenes en el mismo proceso productivo, espacio en el que se capacitan y apropian de las distintas tareas silvícolas, tanto técnicas y agroindustriales como comerciales y de administración. Lo que sienta bases más firmes de la reproducción y continuidad del proyecto común.

CONCLUSIONES

El proceso de construcción de la institución comunitaria forestal del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación, permite entender el largo camino por el que transcurrió una comunidad poseedora de recursos forestales, para establecer las negociaciones, las decisiones y los acuerdos internos encaminados a lograr la participación y apropiación de los procesos de la producción forestal sostenible, así como de su administración.

La coyuntura en la que se inserta la resolución presidencial de dotación de la Segunda Ampliación en 1976, coincide con el inicio de la intervención planeada de la DGDF en la región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla, instrumentada mediante el Plan Forestal Puebla. A diferencia de otras intervenciones gubernamentales, en esta ocasión el diseño, operación y evaluación estuvo a cargo de una corriente de profesionistas y de especialistas que buscaban reformar el funcionamiento y orientación del tradicional aparato burocrático forestal. Uno de sus propósitos consistió, precisamente, en abrir el espacio del aprovechamiento silvícola a los dueños y poseedores del recurso, quienes desde siempre habían sido marginados y excluidos de este ámbito productivo.

Lo que significó para los nuevos ejidatarios condiciones más favorables para incursionar aprovechar en el ámbito silvícola. Por lo anterior resulta obligada una pregunta: ¿qué hubiera pasado con el colectivo ejidal si no hubiera existido el Plan Forestal Puebla?, ¿qué habría pasado con la Segunda Ampliación y sus recursos forestales? Es muy factible que la respuesta hubiera sido negativa: probablemente habrían corrido la misma suerte de otros ejidos que padecieron los efectos de la veda forestal en Puebla y que al no tener alternativas económicas con sus recursos forestales, recurrieron al cambio de uso del suelo con miras a impulsar la agricultura y en menor medida la ganadería, entrando en una dinámica en la que gradualmente perturbaron y destruyeron sus recursos, hasta agotar incluso los suelos que habían transformado en agrícolas.

Pero no todo se explica por el azar y la coincidencia entre el acceso de los solicitantes a la tierra y la intervención estatal planeada en la región. Hay otros dos factores en los que es necesario reparar a fin de entender a cabalidad la construcción de la institución silvícola comunitaria. De un lado, los ejidatarios no partían de cero. Me explico. Es cierto que carecían de los conocimientos, las habilidades y destrezas para aprovechar sus recursos forestales. Sin embargo, contaban con una historia acumulada de lucha social y de conflicto con los hacendados y caciques locales.

En efecto, sus padres, familiares y amigos habían protagonizado la primera movilización por la tierra en contra de los latifundistas de la región, misma que fructificó en el establecimiento del ejido base Piedra Ancha. Poco más tarde, una segunda vuelta de solicitudes de tierra se concretizó en la Primera Ampliación y finalmente la tercera marea de exigencia de la tierra se materializó en la Segunda Ampliación. Utilizo el término de marea debido a que se trató, precisamente, de una ola de movilizaciones en demanda de tierra que tuvo un carácter nacional y que se expresó con singular intensidad y amplitud en zonas de Puebla y Tlaxcala.

Acceder a la tierra significó, para el grupo de solicitantes, un logro que revistió gran transcendencia valorativa, además de que significó la criba para nuclear a un colectivo solidario y comprometido con un proyecto común: la realización de metas y objetivos que en adelante se desplegaban en el plano productivo, en particular en el silvícola. Un camino incierto y desconocido, pero que estaban dispuestos a recorrer.

Un segundo factor a considerar es el equipo de técnicos encargados de instrumentar el Plan de Desarrollo Regional. Se trataba de un grupo cuya formación técnica, pero también política, propició el establecimiento de una fecunda interrelación con los dueños y poseedores del bosque. Ajenos a una dinámica rígida, impositiva y jerárquica propia de la burocracia central, este equipo abrió la posibilidad real para que los lineamientos generales del accionar oficial se adecuaran y modificaran conforme a las condiciones, intereses y solicitudes de los

colectivos sociales. Probablemente otra hubiera sido la suerte de la silvicultura ejidal de nuestro estudio de caso de no haber estado presente el esfuerzo, compromiso y creatividad de este pequeño grupo de técnicos.

De modo que estamos frente a un grupo de solicitantes que condensaban y expresaban una larga gesta de movilización social y que contaban con una significativa capacidad para tomar sus decisiones internas bajo una dinámica que se distinguía por la autonomía. También frente a un compacto equipo de técnicos que estaban dispuestos no sólo a aterrizar los directrices oficiales en la materia, sino a hacer realidad la apropiación de los dueños del recurso del proceso productivo.

Es en la interrelación de ambas partes que se estableció una interfaz que viabilizó la incursión de los emergentes ejidatarios en este inédito terreno productivo, que contribuyó a sentar las bases de la autogestión silvícola y que contribuyó a edificar la silvicultura comunitaria en nuestro país.

En la exposición se ha hecho referencia a diferentes acuerdos y decisiones adoptadas en el curso de la construcción comunitaria forestal del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación. También a las dificultades que encararon y a los tropiezos que sufrieron. Una cuestión central consistió en que desde la misma dotación se definió el carácter colectivo del recurso. Desde sus primeros días se definió, de igual modo, el método de aprovechamiento (MDS) y la consiguiente capacitación que procurara la apropiación del paquete tecnológico silvícola y de administración.

Otra decisión que en términos de la movilización económica ejidal resultó crucial fue la de optar por un modelo de división de trabajo rotativo y flexible, que impidiera la especialización, lo mismo que la extrema jerarquización en su funcionamiento y la formación de cotos de poder en el seno del colectivo.

Así, se optó por rotar todos los puestos de trabajo, primero de la UPF y posteriormente también los de autoridades ejidales. Lo que permitió la

capacitación de la mayoría de los integrantes en el conjunto de las actividades de la producción forestal, brindando una visión de conjunto sobre el proceso productivo. Lo que redundó en desarrollar la capacidad de los miembros del colectivo para cubrir cualquier actividad de trabajo que se requiriera, aún en las más complejas de la administración.

Esto, conjugado con la medida de socializar toda la información sobre el quehacer comunitario y de mantener a la Asamblea General como la instancia superior en la vida común, facilitó el desarrollo de la capacidad colegiada en la toma de decisiones y propició, asimismo, que el colectivo contara con una dilatada capacidad para conocer el desempeño de los propios compañeros en cualquier puesto de trabajo o en un cargo de autoridad ejidal.

En el desarrollo de la silvicultura comunitaria se fue estructurando un esquema de dispositivos de sanciones y de estímulos, acordados por mayoría en la Asamblea General, tendientes a asegurar los propósitos comunes y de contrarrestar las actitudes y manejos individuales o de pequeños grupos que buscaban el beneficio particular y que de un modo u otro atentaban contra el proyecto.

La ruta de consolidación de un proyecto autogestivo y autónomo se ilustra en diferentes etapas de la vida del colectivo, en las decidieron, en lo esencial, cómo organizarse, sin dejar que otros actores, por importante que fuesen, se impusieran y decidieran por ellos. En todo caso siempre defendían su punto de vista y negociaban los convenios. Así por ejemplo, se recordará que fueron promotores de proyectos regionales de aprovechamiento y de comercialización de la madera. Pero también fueron los primeros en señalar su desacuerdo con el rumbo que éstos tomaban y en salirse tales empresas, ello no obstante las presiones gubernamentales para que modificaran su decisión. Actitud que exhibía su empeño por mantenerse alejados del sistema clientelar paternalista de la época.

La instalación del aserradero significó un paso muy importante en la autogestión comunitaria. En primer lugar, porque permitió dar mayor valor agregado a la producción de la trocería de medidas comerciales. Y en segundo, porque obligó al

colectivo a hacer un mayor esfuerzo en su proceso de apropiación de la cadena de producción silvícola. Esto último debido a que al entrar de lleno en la etapa industrial implicó incrementar su capacidad administrativa, de planeación y de comercialización, tanto de los ejidatarios que participaban de manera directa en el aserradero, como del conjunto comunitario, pues en la dinámica de la socialización de la información, del debate y de la adopción comunitaria de reglas y acuerdos, todos conocían lo que acontecía en el funcionamiento y evolución de la gestión productiva y ejidal. También aquí esta decisión fue a contracorriente de algunos técnicos oficiales, quienes veían con preocupación el hecho de que el colectivo abarcara cada vez más etapas de la producción, poniendo en riesgo la viabilidad misma del proyecto común al provocar la dispersión de esfuerzos y la riesgosa incursión en ámbitos hasta ese entonces dominados por empresarios del ramo.

Más recientemente esta autonomía fue puesta a prueba con motivo de la certificación de su bosque, en donde tuvieron que confrontar los puntos de vista de los expertos internacionales que realizaban las auditorías para confirmar el manejo sustentable del sistema de producción forestal. En este cometido no faltaron que salieran a relucir las diferencias de concepción y de formas de trabajo, pues mientras los certificadores proponían el modelo de división de trabajo fundado en la especialización en cada puesto de trabajo y en la jerarquía en busca de la eficiencia y la productividad. Por su parte, los ejidatarios defendían el sistema de la rotación de los actores en los distintos puestos de trabajo y en evitar el esquema jerárquico en el funcionamiento de la gestión productiva, esto en busca de incrementar el conocimiento de todos y de controlar el proceso productivo de manera integral. El colectivo no aceptó imposiciones y finalmente los especialistas foráneos tuvieron que aceptar el parecer colectivo.

Resulta de gran utilidad el análisis de la estrategia empleada en la configuración de la UPF, así como las condiciones y factores favorables o adversos en juego en la trayectoria que muestra la gestión productiva común. Desde el inicio de su primer aprovechamiento forestal, los ejidatarios de Piedra Ancha ajustaron, con la

asesoría de los técnicos operativos de la Delegación Forestal, el organigrama de funcionamiento como UPF. En el transcurso de las anualidades modificaron dicho organigrama, lo mismo que la estructura de puestos de trabajo, esto en atención a sus necesidades y en aras de mejorar el funcionamiento del sistema de producción y de transformación de la materia prima forestal.

Un aspecto a resaltar es que los miembros fundadores de la Segunda Ampliación iniciaron, de hace tiempo y acaso sin mayor planificación racional, el relevo generacional. Lo que se muestra en el empeño en capacitar e incorporar a los hijos y familiares en los procesos de la producción forestal, quienes desde pequeños acompañaban a sus padres como ayudantes para realizar actividades acordes con su edad. A la fecha el cambio generacional está en activo: más de un tercio de los peticionarios de la Segunda Ampliación se han retirado de las labores de trabajo en el monte, porque tienen más de sesenta años y el trabajo forestal es demandante, siete han fallecido supliéndolos sus sucesores.

Sin embargo, la participación en la Asamblea General Ejidal aún continúa en manos de los ejidatarios fundadores, aun cuando varios de ellos se han retirado de los trabajos del monte. Algunos consideran que los jóvenes –sucesores o no–, todavía tienen que aprender y capacitarse en las negociaciones y acuerdos internos para la reproducción del colectivo.

Como una apreciación más general se puede apreciar que la interfaz arriba señalada, abrió una estructura de oportunidades para que emergiera y se desarrollara la silvicultura comunitaria en la región de Chignahuapan-Zacatlán, Puebla. Se trata de la génesis de un proceso de participación de ejidos y comunidades en el ámbito productivo forestales, mismo que en la actualidad se encuentra en niveles intermedios de desarrollo.

Hoy en día se registra un total de 54 ejidos poseedores de recursos forestales. De este universo regional, cuatro o cinco ejidos son los que han logrado afianzar su proceso autogestivo y autónomo, evolucionado en los procesos productivos

forestales con un enfoque más integral, donde el proceso organizacional constituye un factor vital de su sistema productivo.

De este último pequeño grupo destaca el ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación, quien por su continuada acción colectiva y sus logros en la producción forestal sostenible, se ha convertido en uno de los mejores ejemplos de la construcción de la nueva institución comunitaria forestal.

Enfatizar este proceso es estratégicamente importante toda vez que los organismos oficiales relacionadas con el Subsector Forestal y aún los expertos e investigadores que trabajan y analizan lo que denominan el movimiento comunitario forestal, no le conceden importancia a las etapas de apropiación del paquete tecnológico forestal y a la administración del mismo. Pero sobre todo, carecen de algún planteamiento viable para enfocar el proceso de la producción forestal desde la perspectiva de los actores poseedores de los recursos forestales. De ahí la pertinencia de la investigación y su oportunidad para configurar una alternativa operativa innovadora, para las estrategias de desarrollo forestal, en ejidos y comunidades forestales de nuestro país.

Frente a los empeños oficiales por privatizar el patrimonio de comunidades y ejidos, el ejemplo del ejido Piedra Ancha Segunda Ampliación se manifiesta como una opción viable, rentable, productiva y sostenible en el ámbito silvícola nacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alatorre, Gerardo. 2000. *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*. Procuraduría Agraria, Casa Juan Pablos. México.

Avalos, T. Gerardo. 2009. *El Estado mexicano: historia, estructura y actualidad de una forma política en transformación*. UAM-X. México.

Bassols, Mario, Mendoza, Cristóbal. (coords.). 2011. *Gobernanza. Teoría y prácticas colectivas*. Universidad Autónoma Metropolitana, Anthropos. México.

Bolos, Silvia. 1999. *La constitución de Actores Sociales y la Política*. UIA. Plaza y Valdez Editores. México, D.F.

Bray, David Barton. 1991. "La lucha por el bosque. Conservación y desarrollo en la Sierra de Juárez", en *Desarrollo de Base*. México.

Cárdenas, Cuauhtemoc. 1967. "Nacionalización de la Explotación Forestal", *Revista de México Agrario*, I. México.

Castaños, M. Carlos M. y Castaños, M. León J. 2014. *Repensando lo Agrario*. Universidad Autónoma Chapingo. México.

Castaños, M. León Jorge. Et al. 1973. *Levantamiento de vedas forestales*. Subsecretaría Forestal y de la Fauna. México.

Castaños M. León Jorge. 1973. *Hacia una política en la actividad forestal y su contribución al desarrollo socio-económico de México*. Asociación Mexicana de Profesionistas Forestales, A.C. México.

Coleman, James. 1988. *Social Capital in the creation of Human Capital*, *American Journal of Sociology*, Vol. 94. The University of Chicago, USA.

Coleman, James. 1990. *Foundations of Social Theory*, Belknap Press, Cambridge, Mass.

CONAFOR. 2002. *Programa Nacional Forestal*. México.

CONAFOR. 2004. *Programa de Desarrollo Forestal Comunitario: PROCYMAF II*. México.

CONAFOR. 2009. *Programa ProÁrbol*. México.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard. 1990. *El Actor y el Sistema*. Alianza Editorial Mexicana. México.

Crozier, Michel. 1974. *El Fenómeno Burocrático*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires.

DGDF. 1977. Plan piloto fase II Chignahuapan-Zacatlán.

----- 1977. *Memoria del Curso de Silvicultura en Montes de Coníferas*. México.

----- 1978. *Plan Forestal Puebla*. SFF-DGDF. México.

----- 1979. *Desarrollo Forestal*. SFF-SARH. México.

----- 1979. *UPMP: Funciones de los representantes*. SFF-DGDF. México.

----- 1982. *Manual de Aplicación del Método de Desarrollo Silvícola*. México.

Durston, John. 1993. *Qué es el capital social Comunitario*. ONU, CEPAL, División de Desarrollo Social. Santiago de Chile.

Flores, Margarita y Tello Fernando. 2000. *Instituciones rurales, capital social y organizaciones de pequeños productores en México y Centroamérica*, Comisión Económica para América Latina, Santiago de Chile.

Gonzáles Pacheco, C. 1978. "Entrevistas sobre la problemática de los bosques", *Testimonios*. México.

Hardin, Russell. 1993. *Collective Action*, Published for Resources for the Future, By The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland, USA, Third Paperback Printing.

Herzog, Silva Jesus. 1959, *El agrarismo mexicano y la reforma agraria*, Fondo de Cultura Económica, México.

Hinojosa Ortiz, Manuel. 1958. *Los bosques de México. Relato de un despilfarro y una injusticia*. Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas. México.

INEGI. 2011. *Estadísticas*. México.

----- 2009. *Estadísticas municipales*. México.

Leff, Enrique. 2004. *Racionalidad Ambiental, la reappropriación social de la Naturaleza*. Siglo XXI. México.

Long, Norman. 2007. *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, El Colegio de San Luis, México.

Long, N y Long, A. (editores). 1992. *Battlefields of Knowledge: The Interlocking of Theory and Practice in Social Research and Development*. Londres y Nueva York: Routledge.

Lovelock, E. James. 2006. *La Venganza de la Tierra*. Ed. Muscaria. España.

Luhmann, Niklas. 2006. *Sociología del Riesgo*. Universidad Iberoamericana. México.

----- 2007. *La realidad de los medios de masas*. Universidad Iberoamericana, Anthropos Editorial. México.

----- 2010. *Organización y Decisión*. Universidad Iberoamericana. Ed. Herder. México, D.F.

McAdam, Dough; Macarthy, John y Zald, Mayer. 1999. *Movimientos sociales: perspectivas comparadas*, Ediciones istmo, Madrid, España,

Merino, Leticia. et al. 2008. *Estudio estratégico sobre el Sector Forestal Mexicano*. Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura A.C. México.

Merino, L. (coord.). 1997. *El manejo forestal comunitario y sus perspectivas de sustentabilidad*. Ed. CRIM-UNAM, SEMARNAP, World Resources Institute, CCMSS. México.

Hernández Sampieri, R. et al. 2006. *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. México.

Olson, Mancur. 1992. *La lógica de la acción colectiva*. Limusa – Noriega. México.

Ostrom, Elinor. 2000. *El gobierno de los bienes comunes*. UNAM, CRIM, Fondo de Cultura Económica. México.

Ostrom, Elinor. et al. 2012. *Trabajar Juntos*. UNAM, CEIICH, CRIM, FCPS, FE, IIEc, IIS, PUMA; IASC,CIDE, Colsan, CONABIO, CCMSS,FCE, UAM. México.

Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.

Sánchez Gutiérrez, Arturo. 1993. *Diagnóstico de la Administración Forestal en México*. Instituto Mexicano de Estudios Políticos, A.C. México.

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. 1973. *Levantamiento de Vedas Forestales*. México.

Secretaría de la Presidencia, 1976, *México a través de los informes presidenciales*. México.

Scott, James C., 2000. *Los dominados y el arte de la Resistencia*, Era, México.

Sidney, Tarrow, 2004. *El poder en movimiento*, Alianza Editorial, Madrid.

Subsecretaría Forestal y de la Fauna. 1972-1982. *Programa Nacional de Desarrollo Forestal*. SFF, SAG (SARH). México.

Tamayo, Jorge L., 1962, *Geografía general de México*, Tomo IV, Instituto Mexicano de Investigaciones Económicas, México.

Vargas Paredes, M. Saúl. 2010. *Entre Bosques y reformas de gobierno*. Editorial Porrúa, Universidad de Quintana Roo. México.

ARTÍCULOS CITADOS

Araujo, H. A. y Gil, Javier. 2011. Conferencia el 18 de octubre, “El campo mexicano en el norte del país, hoy”. UNAM, IIS.

Avalos T, Gerardo. 2009. “La reorganización del Estado mexicano”, en Revista *Metapolítica*, Num. 72. México.

Bray, B.D. 1997. “La reconstrucción permanente de la naturaleza”. *Semillas para el cambio en el campo*. UNAM-IIS, SSS “Sansekan Tinemi” Seldebas, Servicios de Apoyo Local de Base en México, A.C. México.

Chapela, Gonzalo. 2012. “Comentarios sobre el Foro Nacional sobre competitividad forestal y presupuesto”. *La jornada del campo. La Jornada*. México.

----- 2012. “Comentarios sobre el Foro Nacional sobre competitividad forestal y presupuesto”. *La jornada del campo. La Jornada*. México.

Gollas, Manuel. 2003. "México, crecimiento con desigualdad y pobreza". *Documentos de trabajo*. Centro de Estudios Económicos. El Colegio de México. Num. III.

Hardin, Garret. 1968. "La tragedia de los comunes". *Revista Science*, N° 162. USA.

MacKinlay, Horacio. 1991. "La política de reparto agrario en México (1917-1990) y las reformas al Artículo 27 Constitucional". En: Alejandra Massolo, et. al., *Procesos Rurales y Urbanos en el México actual*. Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, Departamento de Sociología. México.

Merino, P. Leticia. 1997. "Organización social de la producción forestal comunitaria". *Semillas para el cambio en el campo*. UNAM.IIS, SSS "Sansekan Tinemi" Seldebas, Servicios de Apoyo Local de Base en México, A.C. México.

Ostrom, Elinor. 1986a. "An Agenda for the Study of Institutsions", *Public Choice*, Vol. 48. USA.

SEMARNAP. 1997. "Proyecto de Conservación y Manejo de Recursos Forestales". *México: PROCYMAF*. México.

Snook, K. Laura. 1997. "Uso, manejo y conservación forestal en México". *Semillas para el cambio en el campo*. UNAM-IIS, SSS "Sansekan Tinemi" Seldebas, Servicios de Apoyo Local de Base en México, A.C. México.

Tamayo, Jorge L. 1976. "Una experiencia forestal industrial". *Revista de México Agrario*, IX. México.

LITERATURA REVISADA

Banco Interamericano de Desarrollo. 1983. *El Desarrollo Forestal en América Latina*. BID. Washington, D.C.

Chambille, Karel 1983. *Los bosques del sur de Jalisco*. Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM. México.

CONAFOR. 2012. "Producción Nacional Maderable". *Sistema Nacional de Información Forestal*. México.

SEP, DGETA. 1981. *Guía de planeación y control de las actividades forestales*. Fondo de Cultura Económica. SEP. México.

----- 1982. *Producción Forestal. Manuales para producción agropecuaria*. SEP. Ed. Trillas. México.

Subsecretaría Forestal y de la Fauna. S/F. *Curso de abastecimiento de trocería y leñas*. DGDF. México.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

Putzel, Louis. 2012. Programa de bosques y gobernanza. En: POLEX, CIFOR.

<http://www.cifor.org>

Mintzberg, Henry. 2005. Estructura organizacional.